

***MUJERES DIRECTIVAS:  
HISTORIA Y TRAYECTORIA EN  
EL ÁMBITO LABORAL ESPAÑOL  
Y EN CONCRETO EN ARAGÓN.***

07/09/2012

NATALIA NEILA CASTILLO

MÁSTER EN RELACIONES DE GÉNERO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL  
TRABAJO DE ZARAGOZA

## ■ **RESUMEN**

La aparente baja presencia de la mujer en puestos directivos y altos cargos de nuestras empresas y organismos públicos en nuestro país y en la Comunidad Autónoma de Aragón, hace que me plantee realizar una investigación sobre el tema, recopilando datos y analizando estudios ya existentes.

Se pretende analizar datos y contrastarlos, sobre la posición y el papel que ocupa la mujer directiva en la actualidad, haciendo una breve historia sobre su trayectoria en los últimos años.

También se van a realizar entrevistas en profundidad a mujeres que ocupan un alto cargo en una empresa u organismo, para poder tener una visión de primera mano sobre el tema.

Uno de los objetivos principales de ésta investigación consiste en conocer datos sobre las mujeres en altos cargos y puestos directivos a nivel de España y en concreto en Aragón.

También se pretende explorar las causas que limitan o potencian a la mujer en su transición hacia los puestos de alta dirección y/ o altos cargos.

Según mi percepción esta limitación puede estar debida a varios factores como: la priorización de la familia frente al trabajo, la educación patriarcal recibida y los estereotipos que todavía existen en las empresas respecto a la presencia de mujeres en los altos cargos profesionales, entre otros.

Además de obtener distintas opiniones sobre cómo se ven ellas en los puestos directivos y cuál es su punto de vista sobre este tema.

■ *Palabras clave: Directiva; alto cargo; estereotipos de género; techo de cristal; discriminación por razón de sexo y conciliación.*

## **ÍNDICE**

	<b><u>Página</u></b>
<b>1. Introducción</b>	
• A modo de Presentación.....	5
• Justificación. ....	8
• Objetivos.....	9
<b>2. Marco Teórico</b> .....	10
<b>3. La Mujer Directiva en España</b>	
<b>3.1.</b> Posición de la mujer en el mercado de trabajo .....	18
<b>3.2.</b> Análisis de la presencia de la mujer en puestos directivos...26	
<b>4. Análisis cualitativo de las mujeres directivas. Estudio de caso de Aragón.</b>	
<b>4.1.</b> Metodología .....	41
<b>4.2.</b> La mujer y los puestos directivos .....	44
<b>4.3.</b> Análisis de género en puestos directivos.....	50
<b>4.4.</b> Barreras para la inserción de la mujer en altos puestos empresariales .....	53
<b>4.5</b> Estructuras sociales y estereotipos de género.....	56
<b>5. Conclusiones</b> .....	58
<b>6. Bibliografía</b> .....	62
<b>7. Anexos</b> .....	67

## 1. **INTRODUCCIÓN**

### ■ **A MODO DE PRESENTACIÓN**

Las mujeres hemos sido socializadas en relación al llamado "*Complejo de cenicienta*" Colete Dowling<sup>1</sup>: (2003)

"Una dependencia psicológica personal, que consiste en el deseo profundo de que otros cuiden de nosotras. Se trata de un complejo entramado de actitudes y de temores, largamente reprimidos que han tenido sumido a las mujeres en una especie de letargo y que impide el pleno uso de sus facultades y creatividad. Al igual que las cenicientas, las mujeres han esperado que algo, desde el exterior, venga a transformar sus vidas"

Un "complejo de cenicienta" que poco a poco se va extinguiendo. La mujer en los últimos años ha ido expandiéndose tanto en el ámbito público como en el privado. Las mujeres han accedido masivamente al mercado de trabajo pero no es así en los altos cargos. Este es uno de los temas que la mujer tiene pendiente con la sociedad en los tiempos actuales.

Muchas mujeres en la actualidad cuentan con brillantes expedientes académicos, lo que les lleva a obtener espléndidos resultados laborales.

La mujer ha ido adquiriendo autonomía en diferentes terrenos: terreno personal, afectivo, familiar, económico, social... Ya no se trata de buscar un marido con el que casarse, ahora es cuestión de encontrar la propia autonomía de la mujer, se trata de tener independencia. Poco a poco esta independencia se va consiguiendo y lo más importante se va siendo consciente su importancia.

---

<sup>1</sup> Colete Dowling era periodista free lance y feminista separada, madre de tres hijos.

<http://www.elboomeran.com/blog-post/11/914/vicente-verdu/el-complejo-de-cenicienta/>

En relación con esta independencia (Kaufmann, 2007) dice que “las mujeres ya no desean ser copilotos, desean conducir sus propias vidas.”

En el ámbito laboral la mujer ha tenido más dificultad que el hombre, eso está claro, Todavía hoy existen sectores muy masculinizados como son el sector de la construcción, sector metal o el del automóvil, donde las mujeres aun lo tenemos más complicado.

Pero existen propuestas que intentan cambiar esta estructura social construida, realizadas a través de pequeños talleres o charlas informativas, jornadas, en las cuales se intenta aportar un pequeño grano de arena para ayudar a combatir esta discriminación laboral.

De esta manera quiero destacar una idea que se lanzó en un taller realizado en la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo en Junio de 2012 llamado, *Aplicación del Coaching como herramienta para desarrollar empoderamiento, liderazgo y emprendimiento femenino*. En él una de las personas que impartían el taller (todos los ponentes fueron mujeres) nos transmitió que estamos en la era del “co”: Colaborar, Cooperar, Contribuir, Coordinar, Comunicar, Coadyuvar, Conseguir, Coaching, en todos los ámbitos y por supuesto aplicable a nivel laboral.

Me llamó bastante la atención pero tengo que decir que después de analizarlo también pienso lo mismo. En el terreno del trabajo, creo es muy importante tenerlo en cuenta ya que sería necesario e imprescindible un trabajo más cooperativo entre hombres y mujeres, participativo, comunicativo etc. y de ésta manera podríamos conseguir mejores y más pronto resultados positivos.

Por lo que es importante concienciarnos socialmente para conseguir mejores resultados. Aquí explico algunas definiciones sobre lo importante que es el trabajo en equipo entre hombres y mujeres.

**Según la RAE:**

*Colaborar.*

1. Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra.

*Contribuir.*

1. Ayudar y concurrir con otros al logro de algún fin

*Cooperar.*

1. Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin.

*Coordinar.*

1. Concertar medios, esfuerzos, etc., para una acción común

*Comunicar.*

1. Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene

*Coadyuvar.*

1. Contribuir, asistir o ayudar a la consecución de algo.

*Conseguir.*

1. Alcanzar, obtener, lograr lo que se pretende o desea.

En esta introducción a mi tesis o trabajo fin de máster, tengo que decir que conseguir una representación equitativa en los puestos de alta dirección sería un gran logro tanto para las mujeres como también para los hombres, ya que ante la imposibilidad de muchas mujeres para acceder a puestos de alta dirección, estamos perdiendo gran capacidad de trabajo y conocimientos para el mismo los cuales serían compartidos con los hombres y de ésta manera colaborar juntos para conseguir un mismo objetivo en el ámbito laboral donde nos encontremos.

Según un estudio de Pwc: (2012) “Los equipos mixtos aportan más valor en la toma de decisiones” y que “Los estudios demuestran correlación entre las empresas con un número significativo de mujeres en sus equipos directivos y los resultados económicos”

## ■ **JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se justifica por diferentes razones y varios motivos, en primer lugar quería abordar un tema que no ha sido muy trabajado por los investigadores y en segundo lugar por motivación personal, ya que yo en con veintitrés años ocupé un puesto directivo en una empresa y tuve pequeñas trabas, además de por ser mujer, por ser tan joven y también por llevar poco tiempo en la empresa.

Tenía motivación por tratar este tema en profundidad ya que siempre me habían quedado algunas dudas sobre la posición de las mujeres que aspiran a puestos de responsabilidad, las dificultades y obstáculos con los que se encuentran en el camino que recorren y el papel que ocupan una vez que alcanzan el puesto.

También he vivido por experiencia personal la todavía existencia del sistema patriarcal, presente en la actualidad en muchos hogares y colectivos de nuestra sociedad. Muchas mujeres, que hemos vivido este sistema, ya sea por nivel educativo, cultura o ámbito social y familiar, podemos entender la vida desde fuera del círculo patriarcal.



■ **OBJETIVOS:**

● **GENERALES:**

- 1- Conocer cuál es la situación de la mujer en los puestos directivos y altos cargos en España y en concreto en Aragón.

● **ESPECÍFICOS:**

1.a) Conocer cómo algunas mujeres han llegado a puestos de dirección

1.b) Explicar la trayectoria de la mujer en el ámbito laboral

1.c) Investigar sobre los obstáculos que impiden el acceso de la mujer a puestos directivos.

1.d) Concienciar sobre la falta de igualdad en el ámbito laboral.

1.e) Ofrecer datos sobre la situación de la mujer en el ámbito laboral Español y en concreto en Aragón.

## **2. MARCO TEÓRICO**

La escasa presencia de la mujer en puestos de dirección y responsabilidad de las empresas es un problema presente en la actualidad y al que no se le da ningún tipo de solución.

El mercado laboral ha sufrido importantes cambios en los últimos años, como son la incorporación de la mujer al trabajo, las nuevas tecnologías, nuevas formas de trabajo y nuevos conceptos del mismo. A pesar de ello y de la aparente diversidad del trabajo desempeñado tanto por mujeres como por hombres, podemos decir que dicha diversidad de género va siendo menor a medida que vamos ascendiendo jerárquicamente en las empresas.

Los hombres siguen ocupando la mayoría de los altos cargos y puestos directivos. *El techo de cristal sigue siendo una realidad.*

Podemos definir el concepto techo de cristal, según Mabel Burín<sup>2</sup>: (1996), como “una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar.”

---

<sup>2</sup> Mabel Burín es Doctora en Psicología Clínica, especialista en Estudios de Género y Salud Mental. Directora del Área de Género y Subjetividad de la Universidad Hebrea Argentina Bar Ilan Es autora de los libros "Estudios sobre la subjetividad femenina. Mujeres y Salud Mental"(1987) "El malestar de las mujeres. La tranquilidad recetada (1990), "Género, Psicoanálisis, Subjetividad"(1996), "Género y Familia"(1998) y "Varones, género masculino y subjetividad" (2000).

## **IMAGEN N°1**



Fuente: <http://sociedad-y-mujer.blogspot.com.es/>

Esta imagen muestra el famoso techo de cristal con el que nos encontramos las mujeres a la hora de acceder a los altos cargos. "Glass ceiling" en inglés. El texto inferior "mind your head" nos indica "cuidado con la cabeza". Este techo de cristal que todavía sigue existiendo.

Con respecto a la teoría existente, Kaufman: (2007) nos explica que: Los primeros estudios sobre el tema son los realizados por Moss Kanter: (1977), en el cual se analiza las diferencias de género en los altos cargos de las empresas.

Estudios posteriores, Rosen: (1992) sostienen que las mujeres se enfrentan con distintas barreras según el lugar que ocupan en la jerarquía organizativa, pero que en general el sexo femenino tiene que sortear mayores obstáculos que los hombres.

Russell: (1994), indica que a las mujeres se les suele excluir de las redes informacionales y se les niega el acceso a la información que podría mejorar el desempeño de su trabajo.

Algunos estudios recientes en Estados Unidos han indagado acerca de si las mujeres han logrado romper con el trecho de cristal (Thompson y

Linness: 1997). Dichos estudios concluyen con que las mujeres que llegaban a puestos directivos se topaban con dificultades para encajar en la cultura predominantemente masculina, siendo consiguientemente tratadas como un grupo minoritario.

El estudio de Círculo de Progreso: (2005), ofrece una visión rigurosa de los procesos, factores y condicionantes que dan respuesta a la pregunta de por qué hay pocas mujeres en posiciones de máxima responsabilidad en España.

Trata de dar un acercamiento personal donde se valoran las opciones y decisiones que definen la carrera profesional de la mujer. Los resultados dan algunos datos sorprendentes. Los factores que tradicionalmente han limitado el desarrollo profesional de la mujer, como el acceso a la formación superior, apenas son un obstáculo. La menor presencia de la mujer en los puestos de responsabilidad es, cada vez más, un problema de decisiones, no de opciones. Así, consideran que los principales frenos que limitan su carrera profesional son los personales y que las principales causas de la escasa presencia femenina en posiciones de alta dirección son también personales.

Esta idea también aparece en un estudio realizado por Infoempleo: (2006), mediante entrevistas en profundidad a 150 altos cargos de la administración pública y de la empresa privada, ya que entre sus conclusiones destacan que el freno a una mayor promoción debe buscarse en los factores de tipo personal, es decir volvemos a lo mismo, la idea de que mujer no accede laboralmente principalmente por motivos personales.

También está el factor del tipo de jornada que desempeñan los hombres y las mujeres, ya que los hombres son más dados a realizar jornadas completas y sin embargo las mujeres ocupan con mayor frecuencia medias jornadas o jornadas parciales. Esto se puede apreciar en un artículo publicado por Portillo: (2009) destaca que:

"Esta situación las aparta, en muchos casos de los empleos de responsabilidad, generalmente a jornada completa. Prácticamente una de cada cuatro mujeres que trabaja lo hace a tiempo parcial. La proporción entre los hombres no llega a uno de cada 20."

Esta diferencia en el tipo de contratación nos lleva a una clara diferencia salarial existente entre géneros. La mujer si está contratada menos horas tendrá menor salario y por tanto menor autonomía económica.

En relación con esto, la Asociación Aragonesa de Mujeres Empresarias: (2011) en su estudio "afirma que "el perfil de las mujeres y de los hombres que ocupan puestos de alta cualificación coincide, sin embargo la brecha salarial entre ambos sexos se sitúa en el 31,8% nueve puntos por encima del 22% de media nacional, o que se traduce en una diferencia de 20215.8 Euros de media".

Otra pincelada con respecto al tema de la brecha salarial sería el informe de Manpower: (2005) el cual resalta algunas cifras sobre la diferencia salarial entre hombres y mujeres: "La mujer gana en promedio un 34% menos que los hombres"; "Las mujeres ganan un 50% menos que los hombres en el sector privado español y un 10,7% en el sector público, lo que significa que el salario medio de la mujer en España es un 34,7% inferior al del hombre."

Datos más actuales sobre la diferencia salarial entre ambos sexos, encontramos en una noticia de Telecinco.es: (2012):

Dicha noticia resalta que "Todos los expertos coinciden en que en España las mujeres tienen que trabajar más horas para percibir el mismo salario que los hombres con su misma ocupación o responsabilidad sin embargo, la horquilla en la que se estima esta diferencia salarial varía en función de las fuentes, pasando de un 16 por ciento hasta incluso un 28 por ciento".

"En el ámbito nacional, el dato que se maneja es el 22 por ciento de diferencia entre los sueldos de mujeres y hombres, y nace de la Encuesta Anual de Estructura Salarial"

Se puede decir que existe una diferencia clara entre los salarios percibidos por hombres y por mujeres, por lo que sigue existiendo una importante brecha salarial en nuestro país. Esta desigualdad es vivida actualmente por la mujer, no sólo en el ámbito privado, sino también en el público. Desde mi experiencia, se considera que existe esta desigualdad. Un ejemplo de ello sería cuando un hombre y una mujer realizan el mismo trabajo en una empresa pero sin embargo, el hombre ocupa una categoría superior. Otro ejemplo se podía apreciar en nuestro país, en "los tiempos de bonanza", que en determinada empresa había que realizar horas extras y los superiores se lo proponían a los hombres en su mayoría, por lo que también se estaba produciendo una discriminación hacia la mujer. Con esto, no se quiere decir que siempre se diera ésta situación.

Entre las causas, apuntan distintos factores, pero inciden especialmente en el impacto de los roles sociales que atribuyen a la mujer una mayor responsabilidad sobre las cargas familiares, y al "hándicap" que supone para ellas la maternidad a la hora de acceder a un puesto de trabajo o promocionar dentro de su empresa<sup>3</sup>.

Volviendo al ámbito general destacar un estudio de Pwc: (2012) sobre las mujeres directivas el cual concluía con que la presencia de mujeres en los cargos de alta dirección no alcanza el diez por ciento en España. Se trata de uno de los estudios más recientes sobre el tema y el cual muestra que existe un porcentaje de directivas a nivel nacional bastante bajo.

Sobre la distribución de las mujeres en los cargos directivos por sectores de actividad, el informe subraya al sector público, el de salud y el de entretenimiento, con un 22, 21 y un 20 por ciento respectivamente, como aquellos en los que las mujeres "tienen un mayor peso".<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.valenciaplaza.com/ver/49807/la-diferencia-salarial-entre-hombres-y-mujeres-alcanza-hasta-un-28-en-espa%C3%B1a.html>

<sup>4</sup> <http://larazon.es/noticia/2490-la-presencia-de-mujeres-en-altos-cargos-no-alcanza-el-10>, 6 de marzo de 2010.

Con respecto al grado de cualificación del empleo femenino y o masculino cabe destacar, una noticia del Periódico la Razón: 2010 la cual señala que “El grado de feminización del empleo de alta cualificación muestra diferencias por Comunidades Autónomas: Así, las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla presentan los menores porcentajes de empleo femenino de alta cualificación (37,1%), seguidas de País Vasco (41%), Murcia (41,4%) y la Comunidad de Madrid (41,7%). Por el contrario, las Comunidades Autónomas con un mayor grado de feminización son Navarra (47,8%), Galicia (46,8%), Castilla y León (45,6%) y Canarias (45,5%). Aragón se sitúa entre los puestos medios de la tabla al contar con un 43%. Además, cabe señalar que, según los resultados del estudio, en ninguna comunidad ni ciudad autónoma, las mujeres alcanzan el 50% del empleo de alta cualificación”.

En cuanto al sector, la mayor presencia de mujeres en empleo de alta cualificación se registra en las ramas de Educación (56,7%), actividades sanitarias y veterinarias (53,8%), Administración Pública (51,1%) y otras actividades de servicios sociales (51,1%). Por el contrario, las mujeres estamos claramente infra-representadas en el empleo de alta cualificación en el sector de Agricultura, ganadería y pesca (21%), Construcción (22%) e Industria y Energía (27%).<sup>5</sup>

Otro estudio de los más recientes en el tema es el del Instituto Nacional de Estadística: (2012), el cual ratifica “que hay más hombres directivos que mujeres en un porcentaje en que los hombres duplican a las mujeres en altos cargos directivos”. Se trata de uno de los estudios más recientes sobre el tema, es de junio de 2012. Y se refiere a cargos ejecutivos de pequeñas y grandes empresas.

También Herrera-Salcedo: (2012) hace hincapié en el tema destacando que:

“Los datos hablan por sí solos: las mujeres trabajadoras no llegan a los puestos de alta dirección en las empresas españolas, pese a que hoy en día representan el 60% de los licenciados en España y el 45% del mercado

---

<sup>5</sup> <http://www.arama.org/escaparete/noticias.cgi?idnoticias=190195>

laboral. Asimismo, diversos informes y artículos que se publicaron en el día Internacional de la Mujer confirman que las mujeres siguen cobrando en España un 22% menos que los hombres”.

“Lo cierto es que incorporar a mujeres en puestos de alta dirección es beneficioso para las compañías y para su rentabilidad ya que incorpora diversidad en la toma de decisiones estratégicas y puntos de vista del 50% del mercado de consumidores: el de las mujeres”.

“Las empresas que incorporan mujeres están cosechando una ventaja competitiva que les permitirá adaptarse mejor a los nuevos entornos y retos económicos del futuro” (Pwc: 2012).

“Los motivos por los cuales las mujeres preparadas que llegan a mandos intermedios están encontrando barreras para llegar a los puestos de alta dirección, se basan principalmente en la responsabilidad familiar que recae en su mayoría en ellas. De acuerdo a datos del INE, las mujeres dedican 4 horas y media al hogar mientras que los hombres dedican solo 2 horas y media diarias. Siendo así que, la mayoría de las mujeres tienen a cargo el cuidado de sus hijos o de sus padres por lo que el reparto de las responsabilidades familiares no es equitativo todavía”

“En efecto, hoy las mujeres están vistas y se sienten como las principales responsables del cuidado del hogar y de sus familiares” (Pwc: 2012).

Con respecto al tema de la maternidad Herrera-Salcedo: (2012) destaca que la maternidad suele coincidir en la etapa profesional clave para que ellas accedan a puestos directivos, aunque esto refleja la dificultad que puede llegar a existir para conciliar la familia y el trabajo. Muchas mujeres optan por trabajar a tiempo parcial especialmente durante la maternidad. No obstante, esta fórmula implica menores ingresos, pérdida de oportunidades en la carrera profesional y menor jubilación; por lo tanto, un mayor índice de precariedad femenino. De hecho, son pocos los hombres que deciden optar por reducciones de jornada durante estos periodos de



conciliación familiar ya que la presencia física de los trabajadores sigue siendo muy relevante en el desarrollo profesional en las empresas.

Finalmente Herrera-Salcedo: (2012) dice que otro de los motivos por los cuales las mujeres no logran romper este techo de cristal se debe a “una cultura masculinizada en algunas empresas” que dificultan la ascensión de las mujeres así como el escaso respaldo una vez que alcanzan dichos puestos (Pwc: 2012). De la misma manera, los puestos de alta dirección son elegidos por los hombres que ya ocupan los puestos estratégicos de la empresa, y en su mayoría suelen elegir a miembros de sus círculos de confianza y conocidos, hombres en la mayoría de los casos.

### **3. LA MUJER DIRECTIVA EN ESPAÑA**

#### **3.1 POSICIÓN DE LA MUJER EN EL MERCADO DE TRABAJO**

Las mujeres en España a lo largo de la historia, han sido excluidas en muchas ocasiones de la esfera pública y apartadas de las tomas de decisiones. Como consecuencia de este aislamiento, las mujeres se quedaron pendientes del núcleo familiar, atendiendo las labores del hogar y ocupándose de los cuidados y atenciones de sus maridos, hijos y mayores.

Este modelo de mujer permaneció en España hasta la llegada de la democracia en 1978: es en este momento cuando se han ido produciendo una serie de transformaciones en torno a la situación de la mujer a partir de su participación en el ámbito público.

Comenzaron a aparecer mujeres como presentadoras de televisión, radio, en tertulias políticas...lo que produjo cambios en el papel que ocupaba la mujer dentro del núcleo familiar, y comenzó a abrirse campos en otros medios.

Esta integración laboral de la mujer se ha ido produciendo de forma progresiva. Eran pocas las mujeres que han llegado a ascender en el trabajo y que a lo largo de la historia han ocupado un puesto de responsabilidad.

Cabe destacar que la incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha ido aumentando en las últimas décadas. También ha ido aumentando el número de mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en nuestro país y en concreto en Aragón. Pero hay que decir que todavía queda mucho camino por recorrer en este aspecto.

En este apartado se va a analizar cuál es la trayectoria de la mujer en el ámbito laboral español. Comenzaremos explicando que es tasa de ocupación, de actividad y de paro y las analizaremos partiendo de datos de mujeres y hombres:

## **TASA DE OCUPACION**

Podemos definir la Tasa de ocupación como la Proporción de personas activas que se hallan ocupadas, total y por sexo

Para tomar como referencia las personas ocupadas es necesario aclarar qué se entiende por “ocupado” según el INE: “Ocupados son todas aquellas personas de 16 ó más años que tienen un trabajo por cuenta ajena o que ejercen una actividad por cuenta propia”.

Con respecto a las ultimas tasas de ocupación en España han sido tradicionalmente más pequeñas que en el resto de países europeos. Una de las causas de esta situación venía dada porque la mujer abandonaba el mercado laboral para dedicarse al trabajo en el hogar y a la familia así como para dedicarse al cuidado de sus mayores e hijos.

Sin embargo, a partir de la conocida crisis del petróleo durante los años setenta, el impacto que ésta produjo en todos los mercados a nivel mundial y la debilidad y la falta de adecuación de las empresas españolas a las nuevas circunstancias generó una aguda problemática empresarial que derivó en el aumento de las bolsas de desempleo.

El momento político de tránsito del anterior régimen político a la democracia y los nuevos vientos que soplaban modificaron con rapidez las estructuras y relaciones sociales, produciéndose como efecto el abandono paulatino de los tradicionales roles de la mujer, iniciándose su incorporación masiva al mercado de trabajo remunerado. (Rubio de Medina y Cañal Ruiz, 2004).

**TABLA Nº1:****TASA DE OCUPACIÓN POR ESTUDIOS TERMINADOS**

		2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
		I Trim.								
<b>Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>40,09</b>	<b>40,58</b>	<b>41,66</b>	<b>41,84</b>	<b>43,60</b>	<b>43,94</b>	<b>43,05</b>	<b>41,50</b>	<b>39,13</b>
	Analfabetas	4,61	4,04	3,58	4,21	4,26	3,73	5,61	3,77	4,60
	Educación Primaria	12,86	13,23	15,23	15,06	16,69	16,98	16,36	15,94	16,59
	Educación Secundaria Primera etapa (*)	39,17	40,45	41,53	41,57	44,62	45,90	44,95	42,98	42,14
	Educación Secundaria Segunda etapa (*)	48,87	49,26	51,00	53,31	55,60	57,13	55,70	53,27	50,61
	Formación e inserción laboral con título de secundaria (2ª etapa)	67,50	70,00	75,76	48,89	67,01	52,22	68,53	76,22	57,69
	Educación superior, excepto doctorado	68,45	68,61	70,54	71,59	73,54	74,20	74,38	72,75	71,54
	Doctorado	80,97	80,34	85,87	88,37	87,97	86,59	87,55	83,11	88,32
<b>Hombres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>50,75</b>	<b>52,18</b>	<b>54,21</b>	<b>55,44</b>	<b>60,24</b>	<b>64,51</b>	<b>64,81</b>	<b>64,37</b>	<b>62,90</b>
	Analfabetos	9,09	12,35	13,20	11,61	13,82	15,14	16,56	16,62	19,53
	Educación Primaria	23,23	24,44	27,64	29,72	34,22	38,79	39,54	40,52	42,28
	Educación Secundaria Primera etapa (*)	52,58	55,17	58,59	59,53	66,03	73,33	73,74	72,89	72,22
	Educación Secundaria Segunda etapa (*)	57,77	59,00	61,69	63,08	69,54	72,51	73,16	71,37	69,05
	Formación e inserción laboral con título de secundaria (2ª etapa)	58,93	70,27	92,86	60,47	81,69	82,61	83,15	86,15	72,86
	Educación superior, excepto doctorado	72,13	72,59	73,00	75,45	78,50	81,17	80,82	80,17	79,68
	Doctorado	81,74	79,61	80,43	83,27	86,78	79,93	79,33	78,74	88,07

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa del INE.

Con respecto a la Tasa de ocupación por estudios terminados en los últimos nueve años, destacar que en el 2004 era un 23,77 % superior la tasa del hombre a la de la mujer. Con el paso de los años, este porcentaje, se ha visto disminuido hasta situarse en el año 2012 en un 10,66% superior la tasa del hombre a la de la mujer, pero nunca ha dejado de ser superior la del hombre a la de la mujer. (Año 2005, 22,87 superior, año 2006 21,76

superior, año 2007 20,57 superior, año 2008 un 16,64 en el año 2009 un 13,6, en el año 2010 un 12,55 mayor y en el año 2011 un 11,6) hasta descender como he citado anteriormente a un 10,66 en el año 2012.

Si esto lo analizamos por niveles educativos, podemos encontrar grandes diferencias, por ejemplo en al año 2012, el caso de tasa de ocupación de hombres analfabetos se sitúa en un 9,09% frente al 4,61 % de mujeres con el mismo nivel educativo. En el nivel de educación primaria el porcentaje de hombres se sitúa en un 23,23 frente al 12,86 de mujeres, el porcentaje de hombres prácticamente es el doble que el de mujeres en este nivel de estudios. Con respecto al nivel de educación secundaria, el porcentaje de hombres es de un 52,58 siendo el de mujeres inferior, un 39,17. En relación a la tasa de educación secundaria, segunda etapa, también es superior la tasa del hombre (57,77) a la de la mujer (48,87), pero la diferencia es menos amplia que en los casos anteriores. En el siguiente nivel formación e inserción laboral con título de secundaria (2ª etapa) hay que destacar que sólo en éste caso, es superior la tasa de la mujer a la del hombre. (67,50 frente a 58,93). En los dos últimos niveles restantes también es superior la tasa del hombre, siendo en educación superior, excepto doctorado un 72,13 frente a 68,45 en el año 2012. Por último en el nivel de doctorado la diferencia de género es muy pequeña siendo el porcentaje de hombres de 81,74 y el de mujeres 80,97.

## **TASA DE ACTIVIDAD**

Podemos definir el término Tasa de actividad como la proporción de personas en edad laboral que se hallan incorporadas al mercado laboral (ocupadas y en paro) en relación a la población total, masculina y femenina en edad laboral (16-64 años).

Según el INE es el porcentaje de la población activa de 16 años o más respecto al total de la población de 16 años o más.

Datos sobre la Tasa de actividad a nivel nacional de los últimos once años (tabla número 2) muestra que es superior la tasa de actividad del

hombre a la de la mujer año tras año. Analizando dicha tabla, se puede apreciar que la tasa de actividad de la mujer ha aumentado de un 40,96 en el año 2001 al 53,35 en el primer trimestre de 2012, es decir unos 13 puntos en once años, dicha tasa iba subiendo progresivamente año tras año, según datos del Instituto de la Mujer. Sin embargo, la Tasa de Actividad masculina presentaba en el año 2001 un porcentaje del 66,55% llegando a su punto más alto en el año 2007 con un 69,23, y descendiendo hasta llegar en el primer trimestre de 2012 al 66,86

Por lo que quiere decir que la incorporación de la mujer al mercado laboral ha ido en aumento en los últimos once años y sin embargo el porcentaje de hombres ocupados y parados va descendiendo.

## **TABLA Nº2**

### **TASA DE ACTIVIDAD**

		2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
		1ºTrim.											
<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	53,35	52,93	52,60	51,7	51,38	49,37	48,56	46,95	45,79	44,47	42,72	40,96
<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>	66,86	67,3	67,72	68,14	69,21	69,23	69,00	68,95	68,19	53,35	67,16	65,55

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Mujer.

Los siguientes datos recogidos en la Tabla número 3 referidos a la Tasa de Actividad por estudios terminados muestran que desde el año 2004 y hasta 2012, es mayor la Tasa de los hombres que la de las mujeres, habiendo mucha más diferencia en analfabetos, sin estudios o estudios primarios que en los estudios superiores como son universidad primer ciclo, universidad segundo ciclo y doctorado, donde los porcentajes entre hombres y mujeres están mucho más igualados.

**TABLA N°3****TASAS DE ACTIVIDAD POR ESTUDIOS TERMINADOS**

		2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
		I Trim.								
<b>Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>53,35</b>	<b>52,93</b>	<b>52,60</b>	<b>51,19</b>	<b>51,38</b>	<b>49,37</b>	<b>48,56</b>	<b>46,95</b>	<b>45,79</b>
	Analfabetas	9,19	9,21	6,92	7,83	6,76	5,08	7,28	4,72	6,91
	Sin Estudios	10,43	10,98	11,27	10,69	11,54	10,98	10,83	9,84	10,26
	Primarios	20,03	19,78	25,94	25,02	25,76	24,42	23,27	23,20	24,06
	Secundarios (1ª Etapa)	58,38	57,79	57,50	55,72	56,45	54,10	53,20	51,20	52,46
	Secundarios (2ª Etapa)	65,78	65,34	65,44		65,70	56,63	55,47	52,85	
	Grado medio	74,40	73,47	72,30	72,17	71,35	70,80	70,40	69,60	77,32
	Grado superior	80,69	80,90	79,59		79,88	78,40	79,00	79,00	
	Uni.1er Ciclo	77,02	76,83	77,51	76,80	76,55	75,70	75,80	75,20	75,22
	Uni.2º Ciclo	84,57	83,48	83,88	83,25	84,36	84,20	85,80	82,80	83,73
	Doctorado (3º Ciclo)	85,30	83,76	88,55	92,69	92,30	89,91	90,25	85,32	92,12
<b>Hombres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>66,86</b>	<b>67,30</b>	<b>67,72</b>	<b>67,60</b>	<b>69,21</b>	<b>69,23</b>	<b>69,00</b>	<b>68,95</b>	<b>68,19</b>
	Analfabetos	20,68	22,06	21,79	19,65	21,07	20,48	18,58	19,94	23,66
	Sin Estudios	22,35	22,92	25,11	25,56	26,44	27,78	27,74	28,06	28,39
	Primarios	36,58	37,62	45,27	47,11	49,08	49,04	49,20	51,07	52,49
	Secundarios (1ª Etapa)	75,76	76,67	77,44	76,34	78,83	79,80	79,50	78,90	75,85
	Secundarios (2ª Etapa)	74,53	74,54	75,76		78,32	77,65	77,26	76,18	
	Técnicos Prof. (grados medio)	83,05	82,80	84,78	82,65	86,30	86,10	86,90	87,20	87,29
	Técnicos Prof. (grado superior)	84,76	84,74	84,52	85,57	85,68	86,80	86,50	86,60	
	Uni.1er Ciclo	77,15	77,23	75,83	75,48	77,41	79,70	79,80	80,00	79,46
	Uni.2º Ciclo	83,92	83,49	82,90	85,99	86,51	85,90	85,40	86,30	86,57
	Doctorado (3º Ciclo)	84,29	82,96	81,53	84,98	87,27	80,78	81,98	79,73	90,13

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de población activa del INE.

La Tasa de Actividad por estudios terminados de mujeres sigue siendo baja en relación a la de los hombres. Destacando datos de los

últimos 9 años la tasa actividad por estudios terminados es menor en la mujer que en el hombre en todos los casos excepto en el nivel universidad segundo ciclo y doctorado tercer ciclo, donde si supera en algunos casos la tasa de la mujer a la del hombre. Un ejemplo de ello es que la tasa de actividad en el año 2012 de mujeres es un 84,57 frente al 83,92 de hombres, lo mismo ocurre en el año 2010 y 2006. Igual ocurre en el nivel de doctorado en el año 2012 donde la tasa de mujeres superaba a la de hombres (85,30 y 84,29), porcentaje que también se ha superado en los años 2011, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005 y 2004).

## **TASA DE PARO**

Podemos definir el concepto Tasa de paro como: el coeficiente entre el número de parados y el de activos, multiplicado por cien.

La tasa de paro laboral ha aumentado en el caso de las mujeres, de un 15,6 en el año 2003, a un 24,86 en el primer trimestre de 2012 (unos 9 puntos) y en el caso de los hombres ha pasado de un 8.64 en el año 2003 a un 24.09 en el primer trimestre de 2012, e decir se ha triplicado, según datos del Instituto de la Mujer

## **TABLA N° 4**

### **TASA DE PARO**

		2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
		1ºTrim.									
MUJERES	TOTAL	24,86	23,32	20,79	19,07	15,14	11	11,36	11,61	14,55	15,6
HOMBRES	TOTAL	24,09	22,46	19,95	18,64	12,96	6,83	6,06	6,64	7,76	8,46

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Instituto de la Mujer



Según estudios de la OCDE<sup>6</sup>, a mayor nivel de formación, mayor es la tasa de ocupación, menor el desempleo y más elevados los salarios. Por lo tanto las mujeres formadas académicamente, deberían incorporarse a puestos de trabajo que demanden una cualificación acorde a la que ellas ofertan. No es buen momento para decirlo debido a la importante crisis económica que atraviesa nuestro país pero quería recalcarlo.

Aunque en la última década, la presencia de las mujeres en puestos de alta cualificación ha aumentado significativamente tanto en el ámbito público como en el privado, impulsada entre otros por su mayor presencia en la educación superior, todavía hoy sigue siendo una tarea pendiente.

La cesión a la mujer de espacios de poder en los puestos directivos de las empresas no se produce hasta que la sociedad comienza a cuestionarse si esta situación de exclusión es aceptable en un momento de emancipación de la mujer en todos los aspectos de la vida social.

Este cambio social se produce de manera progresiva, aunque no con la rapidez de otros cambios sociales, ya que nos situamos en zonas sociales blindadas por los hombres. (Sarriés y Del Olmo: 2006).

La mujer ha entrado en el mercado laboral claramente y no se cuestiona, pero no acaba de acceder a los puestos de alta dirección. Llega un momento en el que aparece el famoso techo de cristal, que a veces parece de hormigón<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 Estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

<sup>7</sup> Comunidad de Madrid. (2006), *Estudios sobre habilidades Directivas de la Mujer*. Consejería de empleo y mujer. Madrid.

### **3.2. ANÁLISIS DE LA PRESENCIA DE LA MUJER EN PUESTOS DIRECTIVOS.**

Una vez analizada la trayectoria de la mujer en el ámbito laboral, nos vamos a centrar ahora en analizar la presencia de la mujer en puestos directivos.

En los últimos años, la participación de la mujer española en los distintos ámbitos del poder político, económico y social se ha incrementado. Debido en gran parte al sistema de cuotas que fue implantado por Ley en el año 2007. Dicha Ley<sup>8</sup> destaca en el capítulo dos y en los artículos 52, 53 y 54, el principio de presencia o composición equilibrada, con el que se trata de asegurar una presencia suficientemente significativa de ambos sexos tanto en la Administración General del Estado como en los organismos públicos vinculados o dependientes de ella.

Hasta la creación del Instituto de la Mujer en 1983, la principal oficina de política de la mujer a escala estatal central en España, no había posibilidad alguna de que un organismo político de mujeres interviniera en el debate, ya que éstos se celebraban en su mayoría dentro de los partidos políticos. El Instituto de la Mujer tenía cinco objetivos amplios: promover las iniciativas políticas para la mujer; documentar y estudiar todos los aspectos de la situación de la mujer en España, hacer un seguimiento de la aplicación de la política dirigida a la mujer; gestionar las quejas de mujeres por discriminación; divulgar y aumentar el conocimiento de las mujeres sobre sus derechos (Valiente, 2005: 181). No obstante, la representación política de la mujer fue desde el principio una de las prioridades principales. El debate en el Instituto de la Mujer tuvo lugar al mismo tiempo que se estaba celebrando un debate similar en el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y en algunos casos las personas que participaban eran las mismas; es decir, miembros del Instituto de la Mujer que contaban con información privilegiada en el debate sobre las cuotas para las mujeres dentro del PSOE (Valiente: 2005)

---

<sup>8</sup> Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres

En 2004 el PP perdió las elecciones generales frente al PSOE, cuyo líder y Presidente electo, José Luis Rodríguez Zapatero, designó el primer Gobierno español con paridad de Ministros y Ministras. La igualdad de género volvió a la agenda política pública de una forma renovada y se recobró la atención sobre el debate, iniciado en 1998 sobre los cambios en la Ley orgánica del régimen electoral general. El 22 de marzo de 2007 se aprobó la Ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Se trata de una Ley amplia y global que cubre muchos ámbitos de la sociedad española. Entre otros aspectos, modificaba la Ley orgánica del régimen electoral general de 1985. Dicha Ley opta por una fórmula flexible según la cual ninguno de los dos sexos podrá tener una presencia en las listas electorales inferior al 40% en cada tramo de 5 puestos, en los municipios e islas mayores de 5.000 habitantes y, a partir de 2.011, en los municipios mayores de 3.000 habitantes (Ministerio del Interior 2007: 3).

Además de esta clara apuesta por la paridad en las listas electorales, dos contribuciones más de esta Ley a la promoción efectiva de la igualdad de género en este ámbito de participación son, por un lado, la realización sistemática de análisis e informes de evaluación de impacto de género, y por otro, su insistencia en la necesidad de disponer de estadísticas y estudios que posibiliten dichos análisis.<sup>9</sup>

Esta presencia equitativa es lo que se pretende lograr pero todavía estamos lejos de conseguirlo. Aunque se está intentando incrementar en varios ámbitos.

A continuación analizaremos la presencia de mujeres en varios ámbitos: poder legislativo, poder ejecutivo, poder judicial, poder económico, altos cargos de la administración, altos cargos en la administración local y altos cargos empresariales:

---

<sup>9</sup> Estudio del impacto de la Ley orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres en la representación de mujeres en el ámbito de la política local (2007). Madrid.

## Poder legislativo:

### TABLA Nº5:

#### MUJERES EN EL CONGRESO, POR GRUPO PARLAMENTARIO

Al constituirse la Cámara	Legislatura	2011-2015	2008-2011	2004-2008	2000-2004	1996-2000
Diputadas/os por Grupos parlamentarios	TOTAL	350	350	350	350	350
	Socialista	110	169	162	125	141
	Popular (1)	185	154	148	183	154
	IU-ICV (2)	14		5	8	21
	Unión Progreso y Democracia(3)	5				
	Catalán-CiU (4)	16	10	10	15	16
	Vasco-PNV	5	6	7	7	5
	Coalición Canaria			5	4	6
	ERC			8		
	Mixto CDS(5)	15	4	5	8	5
	ERC- IU- ICV- BNG(**)		7			
	Otros (6)					2
% Mujeres	TOTAL	36	36,29	36	28,29	22
	Socialista	39,09	43,2	46,3	36,8	27,66
	Popular (1)	36,22	29,87	28,38	25,14	14,29
	IU-ICV (2)	28,57		40	25	33,33
		40				
	Unión Progreso y Democracia(3)					
	Catalán-CiU (4)	31,25	40	10	13,33	25
	Vasco-PNV	20	0	14,29	28,57	20
	Coalición Canaria			20	25	0
	ERC			12,5		
	Mixto CDS(5)	26,67	75	60	0	40
	ERC- IU- ICV- BNG(**)		14,29			
	Otros (6)					100

#### Durante toda la legislatura

TOTAL DIPUTADOS/AS (7)	350	413	399	416	409
% Mujeres	35,43	38,26	36,59	31,73	23,96

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer a partir datos del Congreso de los Diputados 4 de enero de 2012

El porcentaje de mujeres en el Congreso ha ido aumentando progresivamente en los últimos quince años. Mientras que en la legislatura 1996-2000 (Partido Popular, presidido por José M<sup>a</sup> Aznar) el

porcentaje de mujeres en el Congreso era de un 23.96%, en la legislatura 2000-2004 (Partido Popular) aumento hasta el 31.73 %. En la siguiente legislatura 2004 -2008 (Partido Socialista Obrero Español) este porcentaje siguió creciendo hasta llegar al 36.59 %. En la legislatura siguiente 2008-2011, (PSOE) el porcentaje de mujeres en el congreso subió hasta situarse en un 38.26.

El dato más importante, viene en la última legislatura (Partido Popular), donde la presencia de mujeres en el Congreso disminuye hasta un situarse en un 35.43.

### **Poder ejecutivo:**

#### **TABLA Nº6:**

#### **MUJERES EN EL GOBIERNO**

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Partido en el gobierno	PP	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE	PSOE
Ambos sexos	13	15	17	17	16	16
% Mujeres	30,77	46,67	52,94	52,94	43,75	50

Fuente: Elaboración propia. A través de datos del Instituto de la Mujer.

Con respecto a las mujeres presentes en el Gobierno, partimos de la base que en el año 2006 el porcentaje de mujeres en el Gobierno era de un 50%, es decir de los 16 cargos, 8 eran mujeres. Con forme ha ido pasando los años hasta llegar a la última renovación del gobierno en el año 2011, este porcentaje ha ido disminuyendo hasta situarse en el 30,77.

Pero para analizar mejor la situación, nos vamos a centrar en las cifras más actuales del año 2011 y en la composición de nuestro Gobierno actual:

■ **Vicepresidenta del Gobierno y ministra de la presidencia:**

Soraya Sáenz de Santamaría

■ **Asuntos Exteriores:** José Manuel García Margallo

■ **Justicia :** Alberto Ruiz Gallardón

■ **Hacienda y Administraciones Públicas:** Cristóbal Montoro

■ **Interior :** Jorge Fdez. Díaz

■ **Fomento:** Ana Pastor

■ **Empleo y Seguridad Social:** Fátima Báñez

■ **Industria, Energía y Turismo:** José Manuel Soria

■ **Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente:** Miguel Arias  
Cañete

■ **Economía y Competitividad:** Luis de Guindos

■ **Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad:** Ana Mato

■ **Educación, Cultura y Deporte:** José Ignacio Wert

■ **Defensa:** Pedro Morenés<sup>10</sup>

Cuatro de trece son los puestos que ocupan las mujeres en la actualidad en el gobierno de nuestro país. Cifra que como he dicho anteriormente, se ha ido reduciendo.

---

<sup>10</sup> [http://www.pp.es/actualidad-noticia/mariano-rajoy-presenta-composicion-estructura-gobierno\\_5914.html](http://www.pp.es/actualidad-noticia/mariano-rajoy-presenta-composicion-estructura-gobierno_5914.html)

## Poder Judicial, Órganos Constitucionales y Organizaciones Internacionales:

### TABLA N°7

#### PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN DIVERSOS ÓRGANOS CONSTITUCIONALES

		2012	2011	2010	2009	2008
<b>Ambos sexos</b>	Consejo de Estado	30	26	28	26	29
	Consejo General del Poder Judicial	20	21	20	21	21
	Tribunal de Cuentas	15	14	14	14	15
	Defensor/a del Pueblo	1	1	1	1	1
	Junta Electoral Central	14	12	13	13	14
	Consejo Económico y Social	76	61	61	58	59
<b>% Mujeres</b>	Consejo de Estado	23,33	19,23	17,86	19,23	6,9
	Consejo General del Poder Judicial	35	33,33	35	33,33	28,57
	Tribunal de Cuentas	6,67	7,14	7,14	7,14	6,67
	Defensor/a del Pueblo	100	100	0	0	0
	Junta Electoral Central	14,29	8,33	15,38	7,69	7,14
	Consejo Económico y Social	25	21,31	22,95	17,24	13,56

Fuente: Elaboración propia a partir de Datos del Instituto de la Mujer.

Analizaremos a continuación la presencia de la mujer en una serie de órganos constitucionales durante los últimos cuatro años:

En el año 2008 el Consejo de Estado, estaba compuesto tan solo por un 6.9% de mujeres. Este porcentaje ha ido subiendo notablemente en los sucesivos años hasta situarse en el año 2012 en un 23.33 %, 3,38 veces superior. Continuamos analizando el Consejo General del Poder Judicial, el cual en el año 2008 estaba compuesto por 28.57 % de mujeres. Este porcentaje ha ido subiendo en el año 2009 era un 33.33%, en el 2010 un 35%, en el año 2011 volvió a bajar hasta situarse en el 33.33% y de nuevo subió en el 2012 hasta el 35%. Con respecto al Tribunal de Cuentas hay que decir que la representación de la mujer durante los últimos cuatro años,

es muy homogénea y escasa, apenas un 6.67 % de representación de la mujer. En relación al defensor del pueblo o defensora del pueblo, en los últimos dos años ha sido representado por una mujer, anteriormente era un hombre.

Soledad Becerril, la actual Defensora del Pueblo se ha convertido en la primera mujer que accede al cargo, ya que María Luisa Cava de Llano, a quien sustituye, y Margarita Retuerto, ocuparon el puesto en funciones.<sup>1112</sup>

Analizaremos a continuación la Junta Electoral Central que es el órgano superior de la Administración Electoral y es el único órgano permanente de la misma<sup>13</sup>. En la Junta Electoral Central, la representación de la mujer es escasa siendo en el año 2008 de un 7,14%, subiendo hasta un 14,29% en el años actual 2012, porcentaje todavía muy escaso. Por último la representación de la mujer en el Consejo Económico y Social el cual es un órgano consultivo del Gobierno en materia socioeconómica y laboral,<sup>14</sup> formado con 76 miembros, destacar que esta cifra cada año es superior, va desde un 13.56 % en el año 2008, hasta un 25% en el 2012.

---

<sup>11</sup>[http://www.defensordelpueblo.es/es/Prensa/Institucional/Actos/contenido\\_1343197750299.html](http://www.defensordelpueblo.es/es/Prensa/Institucional/Actos/contenido_1343197750299.html)

<sup>12</sup> De esta forma, Becerril se convierte en la primera mujer propuesta para ocupar este puesto en la Historia de la democracia española y sustituye en el cargo a Enrique Múgica, cuyo mandato terminó en 2010. Desde entonces, al frente de la Institución había permanecido María Luisa Cava de Llano, pero como Defensora del Pueblo interina.  
<http://www.lavanguardia.com/politica/20120723/54328559456/soledad-becerril-defensora-del-pueblo.html>

<sup>13</sup><http://www.juntaelectoralcentral.es/portal/page/portal/JuntaElectoralCentral/JuntaElectoralCentral/InfoGen/JuntaElectoralCentral1>

<sup>14</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Consejo\\_Econ%C3%B3mico\\_y\\_Social\\_de\\_Espa%C3%B1a](http://es.wikipedia.org/wiki/Consejo_Econ%C3%B3mico_y_Social_de_Espa%C3%B1a)



## Poder económico:

### **TABLA N°8**

#### **MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35 (%)**

	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Total Consejo</b>	<b>10,13</b>	<b>10,1</b>	<b>10,28</b>	<b>8,48</b>	<b>6,43</b>
<b>Presidentas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,86</b>	<b>2,86</b>	<b>2,86</b>
<b>Vicepresidentas</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7,84</b>	<b>7,27</b>	<b>3,77</b>
<b>Consejeras</b>	<b>11,37</b>	<b>11,4</b>	<b>11,14</b>	<b>9,29</b>	<b>7,51</b>
<b>Consejeras Secretarias</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14,29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Instituto de la Mujer.

Esta tabla muestra el porcentaje de mujeres en el conjunto de cargos del Consejo de Administración de las empresas incluidas en el Ibex 35.

Cabe decir que apenas existe representación como presidentas tan sólo un 2.86 % en los años 2007,2008, 2009, y en el año 2010 y 2011 sin nada de representación, que según datos del Instituto de la mujer, el número de presidentes/as ha oscilado entre 35 en el 2007 hasta reducirse a 33 presidentes en el 2011. Concluyo resumiendo con la nula representación de la mujer en este campo.

La participación en el ámbito económico supone el acceso de las mujeres a aquellos cargos donde se adoptan las decisiones económicas más relevantes tales como los consejos de administración de las empresas y particularmente de la Banca, así como los cargos de responsabilidad en órganos administrativos de orden económico (Ministerio de Economía, Consejerías de Economía, Consejo Económico y Social, etc.).<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Mujeres en altos cargos públicos y privados. Poder y toma de decisiones. Mujeres y hombres en España 2012.

## Altos Cargos de la Administración:

### TABLA N°9

#### MUJERES EN ALTOS CARGOS EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO(%)

	2011	2010	2009
Secretarías Generales Técnicas	30,8	50	35,3
Secretarías Generales	38,9	45	33,3
Gobierno	30,8	43,8	50
Direcciones generales	31	29,5	34,5
Subsecretarías	28	26,5	27,5
Secretarías de Estado	20,8	23,3	29

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la mujer

La tabla 9 está referida a la representación de la mujer en los altos cargos de la administración. Así podemos destacar que esta representación no ha aumentado en el 2011 sino que se ha visto disminuida desde el año 2010, menos en las Direcciones Generales y en las Subsecretarías que se ha visto en aumento. Del año 2009 al 2010 sólo se habían visto aumentadas las mujeres en las secretarías Generales Técnicas y en las Secretarías Generales, en el resto el número de mujeres disminuyó.

## Altos Cargos Empresariales:

### **TABLA N°10**

#### **DIRECTIVOS POR SEXO Y CATEGORÍA EN ESPAÑA.PRIMER TRIMESTRE DE 2012**

	<b>Hombres (Porcentaje)</b>	<b>Mujeres (Porcentaje)</b>
<b>Directores y gerentes</b>	70,7	29,3
<b>Directivos de la Ad Pública y organizaciones de interés social; directores ejecutivos</b>	70,9	29,1
<b>Directores de departamentos administrativos y comerciales</b>	66,8	33,2
<b>Directores de producción y operaciones</b>	75,5	24,5
<b>Directores y gerentes de empresas de alojamiento, restauración y comercio</b>	70,9	29,1
<b>Directores y gerentes de otras empresas de servicios no clasificados bajo otros epígrafes</b>	65	35

Fuente Elaboración propia a través de datos del INE.

La tabla 10 muestra datos muy actuales referidos a los directivos/as de empresas y organismos públicos y también privados, divididos por categorías, en España durante el primer trimestre de 2012.

Se puede apreciar claramente como el porcentaje de hombres directivos supera con creces al de mujeres en todas las áreas y departamentos, siendo en el caso de directores y gerentes más del doble (2.41 superior), al igual que en la categoría de directivos de la administración pública y organizaciones de interés social y directores ejecutivos donde nos situamos prácticamente igual que en la categoría anteriormente mencionada. (29,1% de mujeres frente a un 70,9% de hombres)

## **TABLA N°11**

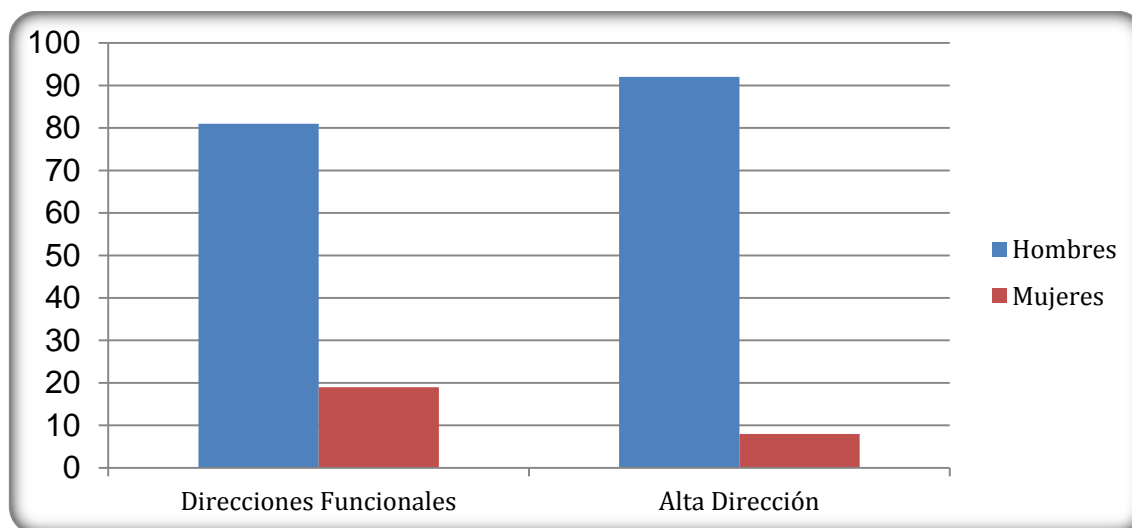
### **CARGOS DIRECTIVOS OCUPADOS POR HOMBRES Y MUJERES 2011**

	Direcciones Funcionales	Dirección Alta
Hombres	81	92
Mujeres	19	8

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Pwc

## **GRÁFICO N°1**

### **CARGOS DIRECTIVOS OCUPADOS POR HOMBRES Y MUJERES 2011**



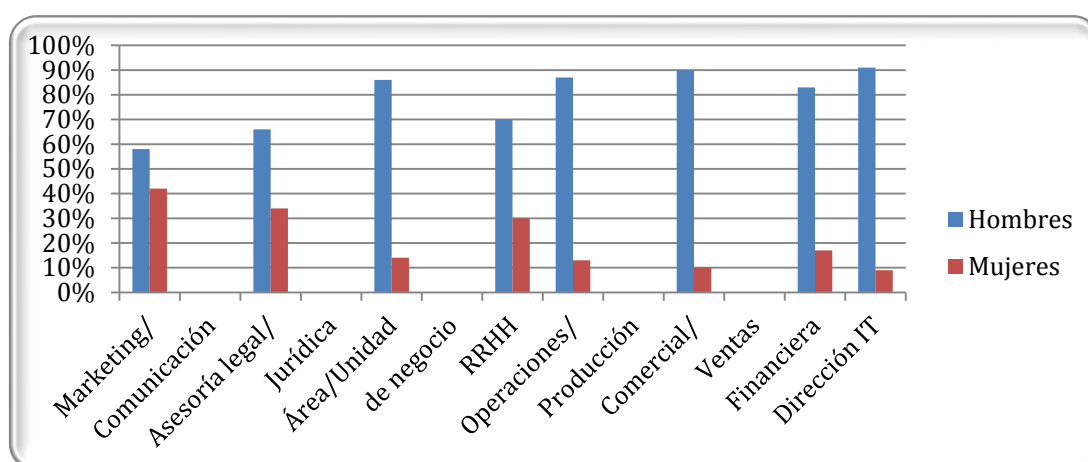
Fuente: elaboración propia a partir de datos de Pwc

La tabla 11 y el gráfico 1 muestran datos sobre los cargos directivos ocupados tanto por hombres como por mujeres en el año 2011. La diferencia es abismal siendo en la alta dirección 11,5 veces superior el de hombres y en el caso de las direcciones funcionales 4,26 veces superior el

de hombres al de mujeres. Se trata de los datos más recientes sobre mujeres y hombres ocupando un cargo directivo en el ámbito privado en España.

## **GRÁFICO N°2**

### **CARGOS DIRECTIVOS OCUPADOS POR HOMBRES Y MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS FUNCIONALES**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pwc.

Basado en datos del estudio de Pwc<sup>16</sup> podemos encontrar diferentes datos sobre los porcentajes de hombre y de mujeres en distintos cargos directivos de diferentes áreas. Observando el gráfico, se puede decir que el área de marketing y comunicación obtiene una mayor representación de la mujer (con más del 40%), por el contrario el área de Dirección IT es la menos representada con apenas un 9%. Sólo las áreas de marketing y comunicación, asesoría jurídica y RRHH superan el 30% de representación femenina, áreas tradicionalmente consideradas de apoyo. (Pwc: 2012).

<sup>16</sup> No hay datos disponibles completos de fuentes oficiales sobre el género de los directivos de las compañías, especialmente lo que se denominan direcciones funcionales, que son los que integran los comités de dirección. Este segmento es fundamental, porque es donde se toman las decisiones de negocio y la antesala razonable para los Consejos de Administración. Para orientarnos sobre esta materia hemos analizado la base de datos de Actualidad Económica, que recoge nominativamente cerca de 5.300 directivos de más de 1.200 de las principales empresas en España.

## Administración local: TABLA N°12

### ALCALDÍAS, SEGÚN CCAA

	2011	2007	2003	1999	1995	1991
<b>TOTAL</b>	<b>8.078</b>	<b>8.075</b>	<b>8.073</b>	<b>8.105</b>	<b>8.096</b>	<b>8.086</b>
ANDALUCÍA	771	770	770	769	770	768
ARAGÓN	730	731	730	730	729	729
CANARIAS	89	87	87	87	87	87
CANTABRIA	102	102	102	102	102	102
CASTILLA Y LEÓN	2.239	2242	2243	2247	2248	2248
CASTILLA-LA MANCHA	919	919	915	919	915	915
CATALUÑA	946	946	944	946	944	942
CIUDAD DE CEUTA	1	1	1	1	..	..
CIUDAD DE MELILLA	1	1	1	1	..	..
COMUNIDAD DE MADRID	180	179	179	179	179	179
COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA	243	243	257	272	272	271
COMUNIDAD VALENCIANA	542	542	538	541	540	540
EXTREMADURA	385	383	381	382	382	380
GALICIA	315	314	314	315	314	313
ILLES BALEARS	67	67	67	67	67	67
LA RIOJA	174	174	174	174	174	174
PAÍS VASCO	250	251	247	250	250	248
PRINCIPADO DE ASTURIAS	78	78	78	78	78	78
REGIÓN DE MURCIA	46	45	45	45	45	45
<b>TOTAL % MUJERES</b>	<b>16,77</b>	<b>14,6</b>	<b>12,56</b>	<b>9,61</b>	<b>6,53</b>	<b>4,86</b>
ANDALUCÍA	19,84	15,97	13,12	7,8	3,9	1,82
ARAGÓN	16,3	13,41	11,92	9,45	6,86	4,94
CANARIAS	19,1	12,64	10,34	4,6	2,3	2,3
CANTABRIA	7,84	11,76	6,86	3,92	2,94	3,92
CASTILLA Y LEÓN	15,68	13,6	13,11	10,77	7,56	5,47
CASTILLA-LA MANCHA	19,15	17,52	15,85	13,38	8,63	6,78
CATALUÑA	14,27	12,68	9,96	6,98	4,66	3,61
CIUDAD DE CEUTA	0	0	0	0	..	..
CIUDAD DE MELILLA	0	0	0	0	..	..
COMUNIDAD DE MADRID	23,89	19,55	17,88	11,73	10,61	8,38
COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA	18,93	17,7	14,79	11,03	5,15	5,17
COMUNIDAD VALENCIANA	19,19	17,53	12,64	11,65	6,11	3,52
EXTREMADURA	18,18	15,67	12,07	7,59	5,76	4,21
GALICIA	7,62	7,96	4,46	3,17	4,46	3,51
ILLES BALEARS	10,45	8,96	10,45	8,96	10,45	7,46
LA RIOJA	14,94	10,34	12,64	8,05	8,05	5,75
PAÍS VASCO	22	19,92	14,57	12	8,8	9,27
PRINCIPADO DE ASTURIAS	19,23	14,1	12,82	6,41	3,85	3,85
REGIÓN DE MURCIA	13,04	13,33	8,89	6,67	6,67	4,44

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la mujer.

En este caso y centrándonos en la comunidad de Aragón cabe destacar que de las 730 alcaldías existentes en el año 2011 sólo un 19.86% eran ocupadas por mujeres. Cifra que ha ido aumentando notablemente ya que en el año 1991 era bastante inferior: un 4.94%. Con respecto al total de alcaldías a nivel Nacional de las 8.078 alcaldías, solamente un 16,77 % eran ocupadas por mujeres.

## TABLA Nº13

### PERSONAL DOCENTE DE LOS CENTROS PROPIOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

		Todas las Áreas 2009/10	Todas las Áreas 2008/09	Todas las Áreas 2007/08	Todas las Áreas 2006/2007
Ambos sexos	<b>Total</b>	<b>98.444</b>	<b>100.809</b>	<b>98.304</b>	<b>95.114</b>
	Catedráticas/os de Universidad	9.336	9.108	8.988	8.692
	Titulares de Universidad	29.323	30.017	28.243	28.028
	Catedráticas/os de Escuelas Universitarias	1.499	1.759	1.981	2.383
	Titulares de Escuelas Universitarias	8.164	9.479	11.426	11.816
	Profesoras/es Asociados	22.147	23.234	28.488	28.008
	Total Ayudantes	4.796	4.951	4.746	4.568
	Profesores Ayudantes	2.368	2.798	2.981	3.087
	Profesores Ayudantes Doctores	2.428	2.153	1.765	1.481
	Profesoras/es Colaboradoras/es	3.388	3.827	4.259	3.383
	Doctoras/es contratadas/os	5.982	6.088	4.492	4.212
	Profesoras/es Eméritas/os	502	358	331	380
	Maestras/os de Taller	21	49	55	66
	Profesoras/es Visitantes	760	671	558	448
	Otros profesoras/es	3.423	5.283	4.737	3.130
% Mujeres	<b>Total</b>	<b>36,99</b>	<b>36,74</b>	<b>36,40</b>	<b>35,78</b>
	Catedráticas/os de Universidad	16,45	15,36	15,08	14,36
	Titulares de Universidad	38,14	37,73	37,23	36,68
	Catedráticas/os de Escuelas Universitarias	30,35	30,76	32,10	33,28
	Titulares de Escuelas Universitarias	41,52	42,04	41,48	41,54
	Profesoras/es Asociados	32,28	32,16	33,16	33,92
	Total Ayudantes	48,64	48,84	48,17	48,16
	Profesores Ayudantes	47,47	48,57	47,74	47,52
	Profesores Ayudantes Doctores	49,79	49,19	48,90	49,49
	Profesoras/es Colaboradoras/es	45,01	45,78	45,79	43,78
	Doctoras/es contratadas/os	49,10	48,13	48,86	50,45
	Profesoras/es Eméritas/os	22,51	14,53	10,88	13,68
	Maestras/os de Taller	9,52	8,16	14,55	15,15
	Profesoras/es Visitantes	49,61	47,69	45,16	41,52
	Otros profesoras/es	49,37	48,48	49,95	39,94

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del instituto de la Mujer.

Como podemos observar la tabla número 13 nos muestra el personal docente de los centros propios de las universidades públicas españolas. Podemos decir que el porcentaje de mujeres en la universidad ha ido aumentando desde el curso escolar 2006/2007, pasando de un 35,78% a un 36,99% durante el curso 2009/2010, pero este aumento es mínimo. En todas las categorías es superior el porcentaje de hombres al de mujeres ocupando los cargos en la tabla mencionados. Si nos centramos en los catedráticos de la universidad sólo un 16,45% son mujeres y de las escuelas universitarias solamente un 30,35% son mujeres. Destacar también un que sólo un 38,14% son titulares de universidad y un 41,52% de mujeres con titulares de escuela universitaria.



## **4. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS MUJERES DIRECTIVAS. ESTUDIO DE CASO DE ARAGÓN.**

### **4.1 METODOLOGÍA**

Se trata de una investigación de tipo cualitativa, ya que se consideró que sería un proceso más sencillo y profundo para abordar el tema planteado y los objetivos de dicha investigación.

La mirada cualitativa permite el acercamiento a la realidad social desde un punto de vista individualizado, que es lo que en realidad pretendía conseguir con esta investigación:

***Tener la mirada individualizada de cada una de las mujeres directivas / alto cargo, entrevistadas.***

Para poder llegar más a fondo a conseguir lo anteriormente planteado, he utilizado la técnica: **entrevistas presenciales en profundidad.**

Se han realizado un total de 5 entrevistas a mujeres directivas con responsabilidad en sus empresas o sectores de trabajo, las cuales dedicaron como media hora para responder a las 25 preguntas que les he planteado. Después de realizar la primera entrevista me di cuenta de que faltaba una pregunta que me resultaba interesante que es la de: *¿Cuánto dura tu jornada laboral?* y la añadí para las entrevistas posteriores.

También destacar que en la última entrevista realizada se tuvo problemas con la grabadora y una vez que se iba a transcribir se habían borrado las 5 últimas preguntas.

En la selección de entrevistas se procuró que cubrieran un rango de edad pero resultó no ser así ya que todas ellas rondan los 40 años,

exactamente están en el rango de edad 38-46. También el estado civil ya que dos están casadas, otra divorciada y dos en pareja. Por lo que las cinco mujeres tienen pareja y destacar que todas conviven con ella.

Se procuró que estuviese representada la tenencia o no de hijos. Esto se ha cumplido ya que tres de ellas no tienen y dos sí. De las dos mujeres que si que tienen hijos, cada una de ellas tiene dos hijos.

### **Descripción de las entrevistas en profundidad:**

- **Universo:** Mujeres Directivas y Altos cargos de Aragón.
- **Número de entrevistadas:** 5 entrevistas:
- **Mujer Directiva1:** Es la directora general de una empresa del sector de las telecomunicaciones desde hace año y medio .La empresa cuenta con unos dieciocho años de antigüedad y tiene entre cien y ciento cincuenta trabajadores.  
Se trata de una mujer de 38 años divorciada, con pareja y sin hijos.
- **Mujer Directiva2:** Directora general desde el año 2005 de una empresa del sector de la minería que tiene veintiséis años de antigüedad y en el rango de más de cien trabajadores.  
Se trata de una mujer de cuarenta y seis años casada y con dos hijos.
- **Mujer Directiva 3:** Directora desde hace un año, momento en el que se creó la empresa, del sector servicios: una consultoría que cuenta con dos trabajadores.  
Mujer de 45 años casada y con dos hijos.
- **Mujer 4 Alto cargo:** Alto cargo de la universidad de una ciudad Aragonesa desde hace tres años y medio  
Mujer de 47 años casada y sin hijos.

- **Mujer Directiva 5:** Directora Sénior de Recursos Humanos de una empresa del sector energético. La empresa para la que trabaja está en el rango de más de mil trabajadores.

Es profesora Asociada de una universidad, Presidenta de una asociación, que desde su fundación en 2007, trabaja por el acceso a cargos de Dirección e influencia en igualdad de oportunidades para los profesionales más capaces, así como en dar visibilidad a las mujeres en puestos de dirección y en la creación de una potente red de networking entre directivas y profesionales.

Tiene 40 años, tiene pareja y no tiene hijos.

- **Lugar:** Sala acondicionada de los lugares de trabajo de cada una de ellas.
- **Fechas:** Todas ellas se han llevado a cabo en Julio y Agosto de 2012.
- **Controles:** Las entrevistas han sido grabadas en soporte audio.

## 4.2 LA MUJER Y LOS PUESTOS DIRECTIVOS

Este apartado está basado en el análisis de las entrevistas realizadas. Por un lado de todas ellas y según su experiencia y su perspectiva se puede extraer varios puntos de vista comunes:

Ellas afirman que, las mujeres en general, tienen muchas más dificultades para acceder a puestos directivos, estando igual de formadas o más que los hombres en muchos casos. Hoy día se sigue dando esta diferencia y una mujer lo tiene más difícil que un hombre para ascender a un alto cargo, será que nos encontramos otra vez con el anteriormente citado *techo de cristal*.

Destacan que necesitan realizar mucho más esfuerzo profesional que ellos, es decir necesitan demostrar más para que se vea reflejado el buen trabajo realizado.

Otro aspecto, que destaca alguna de las mujeres entrevistadas, es que ellas deben dejar claro en su empresa, que sí están dispuestas a a promocionar, a afrontar un cargo mayor, ya que a veces la persona que te lo tiene que proponer (normalmente es un hombre) al ver que eres mujer, ya da por hecho que no te va a interesar ascender en la empresa y en muchas ocasiones ni siquiera llega a hacer la propuesta, siendo que igual si que le iba a interesar a dicha mujer. Esta situación normalmente a un hombre no se le da.

Sin embargo, en las ocasiones que alcanzan el reto y las mujeres llegan a alcanzar un puesto directivo o alto cargo, si están dispuestas a afrontar con optimismo todo lo que les pueda conllevar de forma indirecta dicho puesto: viajes inesperados, reuniones fuera del horario laboral, llevarse tareas a casa...

Destacan también que es muy importante en su cargo el apoyo y la comprensión de la familia. Sin ello, posiblemente estas mujeres lo tendrían

mucho más complicado. Todas ellas coinciden en que el apoyo de tu pareja es esencial y todas han recibido la ayuda de su pareja para ello:

MD2: *“Tú marido o pareja ha de saber comprenderte, apoyarte, tiene que entender tus largas jornadas, tu gran implicación en el trabajo, tus viajes por cuestiones laborales. Sin este apoyo de tu pareja realmente sería muy difícil y no se podría”.*

También el apoyo de tus padres hace muy importante que la mujer pueda llevar con gran dedicación el cargo que ocupa.

A parte del apoyo recibido por parte de tu familia y pareja, quiero destacar que todas las mujeres entrevistadas tienen o han tenido además el apoyo de una persona externa, ya sea para realizar las tareas del hogar o bien para el cuidado de hijos en el caso de las mujeres que los tienen. Me comenta alguna de ellas que sin este apoyo les sería imposible dedicar tanto tiempo al trabajo:

MD5: *“yo tengo ayuda externa en mi casa...desde hace muchos años, si no fuera por ella yo no podría tener la dedicación que tengo, ni los viajes...”*

Además y siguiendo con el tema del apoyo recibido por parte de tu familia y sobre todo de tu pareja, todas ellas coinciden en que las responsabilidades familiares deben ser compartidas por la pareja, en el caso de que dichas responsabilidades se puedan conciliar con el trabajo. En algunos casos la pareja colabora más porque dispone de mayor flexibilidad laboral y más tiempo libre, un ejemplo de ello es lo que nos comenta la MD5:

*“Bueno en nuestro caso él hace más cosas que yo, porque él tiene un trabajo que le permite más tiempo libre entonces él se ocupa de más cosas que yo”.*

Con respecto a la formación académica de las mujeres entrevistadas cabe destacar, que tienen un expediente brillante: algunas poseen varias titulaciones, máster especializado, conocimientos de varios idiomas, experiencia en varias empresas y algunas de ellas en distintos países... Por lo que se trata de mujeres muy preparadas.

Algunas de ellas, desempeñan a parte del alto cargo de la empresa, otro como profesor adjunto de la Universidad, Presidentas de alguna Asociación...

Son mujeres dispuestas a afrontar nuevos retos. No tienen ningún tipo de miedo al fracaso, el fracaso no existe me comenta alguna de ellas, sino los resultados no deseados. Son mujeres fuertes, que saben lo que quieren y están dispuestas a lograrlo.

Por otro lado, ellas se sienten realizadas profesional y personalmente, respetadas por el resto de compañeros y también por su familia y muy bien valoradas en su trabajo.

Las mujeres directivas entrevistadas manifiestan tener una serie de habilidades de liderazgo que, se han venido atribuyendo a los estereotipos femeninos. Así ellas quieren destacar características o fortalezas tales como:

- Capacidad de comunicar: permite una mayor claridad a la hora de transmitir una idea. El receptor recibe el mensaje con mayor facilidad.
- Capacidad de trabajo: se refiere a una mayor dedicación, y un buen uso del tiempo en el trabajo.
- Sentido común: con el que cuentan las mujeres entrevistadas permite tener una amplia visión sobre el tema a tratar.
- Capacidad de integrar a los miembros del equipo: otra fortaleza muy importante que genera buenos resultados; al ser un buen líder y poder transmitir tu idea a diferentes personas.

- Constancia: una cualidad imprescindible para alcanzar metas y objetivos.

Como debilidades destacan, que son muy perfeccionistas, porque a lo largo de nuestra trayectoria laboral hemos tenido que demostrar mucho. También dicen que las mujeres pecamos de exceso de modestia, y no somos capaces de decir lo que valemos.

Por otro lado, todas se sienten orgullosas de llegar hasta donde han llegado profesionalmente, así por ejemplo la MD1 explicaba:

*“Sí, quiero decir que poco o mucho es fruto del trabajo. Yo creo que sí. Somos una empresa mediana que yo creo que siempre hemos ido avanzando poco a poco pero siempre sólidamente y yo creo que es para estar orgulloso no sólo yo, sino es el trabajo de todas las personas que componen la empresa”.*

Con respecto a las diferencias entre la carrera de la mujer y el hombre directivo, la mayoría se han ratificado en que sí que hay diferencias:

MD2: *“Yo creo que sí, que tienes que ser brillante, porque a lo mejor un hombre no tan brillante tiene más fácil acceso a una posición directiva”.*

Todas ellas se sienten muy bien valoradas en su ámbito y su entorno empresarial pero todavía existe algo que objetar a esta cuestión, ya que alguna de ellas destaca que existen compañeros a los que les cuesta un poco asumir que una mujer esté por encima de ellos. Así la MD4 afirma: *“Si yo creo que cuando una mujer ya ocupa un cargo por lo general sí que es bien valorada aunque también observo que sí que también hay compañeros que tienen...o no terminar de ver que una mujer esté por encima de ellos, yo veo que hay compañeros que todavía les cuesta asumir”.*

También todas conocen a otras mujeres directivas en Aragón, de hecho dos de las mujeres entrevistadas conocen a más de cien, por lo que podemos decir que sí que las hay.

Sin embargo una vez analizadas las entrevistas se puede decir que no hay consenso en varios puntos:

Con respecto a la flexibilidad: cuatro de las mujeres entrevistadas logran tenerla:

MD4: *"Por supuesto, lo que pasa es que tengo flexibilidad pero como tengo que trabajar a todas horas como si no la tuviera pero yo me voy... ahora porque es verano y es horario flexible pero durante el curso pues la mayoría de los días me voy cuando me echan a las diez de la noche, me voy un rato a comer a casa y por las mañanas pues...estoy prácticamente todo el día."*

Sin embargo una de ellas afirma no tenerla con el cargo que ocupa, pero sí que tienen en su empresa una medida importante de conciliación con respecto a los horarios de trabajo:

MD2: *"Más bien no. Porque no hacemos diferencias entre los directivos y el resto de trabajadores, Ahí nos marca más la política de grupo, a principio de año elegimos un horario, tenemos tres posibilidades de elegir horario, pero tenemos que elegir uno a principio de año o sea el horario que tú has elegido a principio de año no lo puedes cambiar, entonces tenemos una cierta flexibilidad en el sentido de que una vez al año puedes tal vez modificarlo un poco".*

En relación a la Jornada laboral de las mujeres directivas tampoco hay consenso ya que unas se marcan un horario e intentan cumplirlo, sin embargo otras dedican todo el tiempo que necesitan, sin ningún tipo de horario:

MD2: *"Pues mi jornada laboral es bastante normal. Mi jornada laboral suele durar...si estoy en Zaragoza en oficina ocho horas"*

MD5: *"Todo que se necesito. Tengo el horario que yo llamo religioso que es el que entro cuando dios manda y salgo cuando dios quiere. Eh...Yo tengo un trabajo que cuando me requiere tengo que estar, entonces no es una*



*cuestión de horario, normalmente entro orientativamente a la misma hora y salgo orientativamente a la misma hora, pero...no tengo un horario fijo”.*

Con respecto al tema de Igualdad y conciliación unos sectores están más desarrollados que otros, así la MD5 que procede de un sector industrial muy masculinizado en comparación a la MD1 que procede de un sector bastante joven y avanzado en este sentido.

Sobre el tema de la discriminación empresarial con respecto a salarios, ocupación de altos cargos, reconocimiento de méritos... existe un pequeño disenso sobre el tema, unas opinan que sí que existe:

MD2: *“Si con respecto a salarios, sí existe, con respecto selección para un trabajo existe...yo creo que hay mucha gente que está luchando por los curriculums ciegos por ejemplo, porque sí que es cierto que hay muchas empresas que ya en la selección te cortan no quieren mujeres a no ser que vean un curriculum muy brillante, dependiendo de las posiciones te pueden cortar ya en la selección por el hecho de ser mujer... reconocimiento de méritos sí que pienso que la hay”.*

Sin embargo otra cree que el papel de la mujer influye en que se de esta discriminación.

MD3: *“A ver yo considero que la discriminación salarial, es mi concepto, lo hace la misma mujer, porque indirectamente, a ver... no es directamente a ella, si no que volvemos otra vez al auto sabotaje que tanto menciono yo, eh...una chica que tiene su familia y quiere escalar entonces le viene el sentimiento o materno o de culpa o lo que sea que dice no, yo llego hasta acá”.*

Por otro lado, una de las mujeres directivas cree que depende el sector donde trabajes, ya que en unos se da más que en otros:

MD1: *“Yo en el ámbito donde yo me muevo que igual es un sector moderno y relativamente nuevo, vamos a decirlo así, pues yo no lo veo mucho, pero*

*claro puede haber otros sectores más antiguos, tipo construcción, que yo creo que sí, que si que existe”.*

Sobre el tema del triple papel esposa, madre, directiva: para algunas es algo positivo ya que ejercen los tres papeles y les es fácil de compaginar:

MD2: *“Bueno...para mí es una cosa normal, yo lo llevo fenomenal. Llevo fenomenal lo de ser madre, llevo fenomenal lo de ser esposa y lo de ser directiva”.*

Sin embargo, para otras es un reto muy importante el cual no es fácil de llevar.

MD1: *“Necesita mucho esfuerzo y se necesita ayuda. Yo creo que por ti misma no puedes ser las tres cosas, necesitas ayuda, de tu pareja, de tu familia, de una personas que le pagas para que te ayude en casa, con los niños, con todo, que te ayude a parar un poco los imprevistos”.*

### **4.3. ANÁLISIS DE GÉNERO EN PUESTOS DIRECTIVOS**

Tradicionalmente los cargos directivos han sido ocupados en su mayoría por los hombres. Por lo tanto era misión del hombre dirigir al resto y sobre todo a la mujer. Esto se daba en todos los ámbitos, desde el laboral hasta el familiar. Han sido muchos años viviendo con este pensamiento y ésta forma de relacionarse, por lo que las mujeres que ahora se encuentran en el poder tienen mucho mérito. Han tenido que superar en muchas ocasiones caminos con piedras hasta llegar a la meta. Se trataba de una construcción cultural que se venía arrastrando a lo largo de la historia.

En este apartado se analizará la realidad actual que me han transmitido las mujeres entrevistadas sobre la presencia de la mujer en puestos directivos, relacionándolo con la teoría ya existente:

Es curioso que en pleno siglo XXI, todavía estemos reflexionando sobre las oportunidades de las mujeres de acceder a posiciones de responsabilidad, directivas y ejecutivas cuando la historia nos ha demostrado que una parte de la población llamada "femenina" ha sido capaz de "gestionar a la sombra", política y estratégicamente, estados, así como influir diplomática y económicamente en estos. (Francisco Javier Cantera, Gemma Medrano, Ignacio García-Perrote, Mario Barros: 2007).

La sociedad española ha asumido progresivamente que la mujer entre en el mercado de trabajo, pero ha restringido de forma clara su presencia en puestos directivos. De hecho, la mujer ha encontrado espacio en el mercado laboral pero en gran mayoría lo ha encontrado en los niveles bajos de las empresas.

En el inicio de la década de los años noventa, algunos investigadores señalaban que, de acuerdo con las actuales tendencias, tendrían que pasar cuatro cientos años para que los hombres y las mujeres consiguieran una representación paritaria en las posiciones más altas de poder en el ámbito de las empresas.

Pero, ¿qué es lo que pone freno al acceso de la mujer a niveles de gestión de alta responsabilidad en las empresas?

Unos hablan de discriminación y desigualdades (Reskin: 1993, Jacobs: 1995, Wright: 1995); otros insisten en las culturas organizacionales masculinizadas y con estilos de dirección autoritarios (Billig&Alveson: 1989) También se alude a las estructuras de las organizaciones, poco receptivas para las mujeres. (Sarriés y Del Olmo: 2006).

Pero desde una perspectiva de mujer se pueden aludir otras muchas causas como pueden ser que nuestra cultura ha sido tradicionalmente dominada por los hombres, también el patriarcado existente, la falta de motivación por parte de algunas mujeres, la falta de medidas de conciliación, son algunas de las causas que han puesto freno a que la mujer pueda ir escalando en el terreno laboral.

Con respecto a las mujeres entrevistadas, cabe decir que no han sufrido en sus propias carnes las propias presiones sociales existentes relacionadas con el desempeño del cargo que ocupan y respecto y a la función del cuidado de hijos atribuida en muchas ocasiones a la mujer, pero sí que alguna de ellas ha oído en alguna ocasión algún comentario:

*MD4: "A ver yo no he tenido ese problema porque no he tenido hijos, pero...yo supongo que esos casos sí que se darán, yo sé sí de manera muy común, pero pienso sí que habrá situaciones en las que recriminarán a las mujeres como que...o a veces lo he oído como que es que fulanita tiene abandonados a sus hijos por qué está ocupando tal cargo, yo alguna vez he oído el comentario, no sé hasta qué punto..."*

Son comentarios machistas que se siguen oyendo en varios ámbitos y también en el laboral. Todo depende en que entorno laboral te encuentres, ya que como nos comentaba alguna de las mujeres entrevistadas, no es lo mismo un sector que otro, hay sectores más antiguos y masculinizados en los que se da más esta discriminación hacia la mujer directiva.

En relación a la posición laboral que ocupan de alto cargo y si con ella se sienten bien valoradas por el resto de compañeros, siempre desde su experiencia, todas coinciden en que si:

MD1: *“Si, vamos yo no puedo decir otra cosa. Yo creo que tus compañeros o la gente que trabaja contigo te valora por el trabajo que haces, yo creo, quiero pensar, no si eres hombre o mujer, la verdad...yo creo que si tu trabajo es bueno la gente trabaja a gusto contigo”.*

Relacionando a las mujeres directivas entrevistadas y el tema de la maternidad, quiero decir que en ningún momento han tenido que elegir entre trabajo o ser madres. No ha existido en este aspecto ningún tipo de conflicto ni interno ni externo. Ellas por sí solas han decidido si ser madres o no bajo ningún tipo de presión ni por parte de la familia ni por parte de la sociedad. Es un aspecto muy importante ya que la mujer en nuestra sociedad y el tema de la maternidad sigue estando muy unido, en muchos casos parece que por ser mujer ya se da por hecho de que tienes que ser madre y esto no tiene porque ser así. Lo bonito es que cada mujer pueda elegir libremente, ya que cada una tiene sus propias circunstancias y sus propias motivaciones personales. Tan lícito es una cosa como otra. Al igual que el tema de tener pareja y casarte, antes era la prioridad en la vida de una mujer y ahora esto por fortuna ha quedado a un segundo plano.

En definitiva y como conclusión decir, que las mujeres entrevistadas, no han sufrido presiones sociales por ser mujeres directivas en ningún ámbito de su vida pero sí que han podido oír en alguna ocasión algún comentario referido a otra mujer con un alto cargo, pero en casos muy concretos, no es algo habitual.

Otro aspecto muy importante es que ellas se sienten muy bien valoradas en su ámbito laboral por el resto de compañeros. En alguna ocasión manifiesta alguna de ellas, que se pueden llegar a oír comentarios machistas pero sólo entre compañeros que ocupan un nivel inferior en la empresa, como un comentario más, no como un ataque.

#### **4.4. BARRERAS PARA LA INSERCIÓN DE LA MUJER EN ALTOS PUESTOS EMPRESARIALES.**

Es necesario realizar una reflexión acerca de las barreras que impiden el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad en España.

##### ***Los estereotipos existentes...***

Probablemente, el obstáculo más importante para que la mujer acceda a puestos de dirección es el persistente estereotipo que asocia la dirección con el ser hombre. Cualquiera de las características que se consideran importantes para los directivos parece que generalmente se identifican con las cualidades del hombre y no con las de la mujer.

El estereotipo de que la mujer y el hombre tienen diferentes estilos de dirección, y de que el hombre es mejor, ha venido siendo una importante barrera para el avance de la mujer a puestos directivos. Si las personas que se encargan de seleccionar al personal (ya sea tanto hombre como mujer) tienen estas creencias, sus evaluaciones sobre el potencial de los candidatos se verán claramente afectadas. (Sarriés y Del Olmo: 2006).

##### ***La cultura patriarcal...***

Nuestra cultura patriarcal con la cual arrastramos el estereotipo masculino y el femenino de el hombre trabajando y la mujer en casa realizando las tareas del hogar y cuidando de los hijos, continúa siendo uno de los principales obstáculos para que la mujer pueda ascender en el trabajo y por lo tanto poder ascender a los altos cargos de las empresas.

### ***La maternidad...***

La barrera del embarazo o maternidad también siguen estando presentes.

Todavía hoy se oyen casos en las entrevistas de trabajo donde el señor encargado de realizarte la entrevista te pregunta si estás casada o soltera, si tienes hijos o si piensas tener en el futuro y lo más impactante que donde vas a dejar a tus hijos si te contratamos aquí. Esto último le paso a una conocida y cuando me lo contaba me quedé impactada. La entrevistada le contestó que ese no era su problema y que también tenía un padre para poder hacerse cargo del niño mientras ella estaba trabajando.

### **Las redes internas de poder...**

Las redes de poder se establecen de hecho en torno a colectivos de hombres.<sup>17</sup> Normalmente son ellos los que gozan del poder en las empresas y los que deciden a quien ascienden. (Sarriés y Del Olmo: 2006).

### **El temor de los hombres a perder sus posiciones de dominación sexista...**

El hombre ha ocupado tradicionalmente posiciones de dominación, superiores a las de la mujer. Necesita controlar y dominar. El ejercicio tradicional de poder le aporta tranquilidad y le libera de ansiedades. Ahora ve que el espacio por él controlado es invadido progresivamente por la mujer. Muchas veces reacciona reforzando su supremacía masculina o recurriendo a diversas conductas agresivas con respecto a la mujer. (Sarriés y Del Olmo: 2006).

### ***La dificultad de conciliación...***

Entre las principales causas que asiduamente son citadas como obstáculos para ascender por parte de las mujeres se encuentra la dificultad para conciliar la vida familiar con la profesional, la menor visibilidad que tienen las profesionales mujeres y los patrones masculinos que todavía imperan en las corporaciones.<sup>18</sup>

Las dificultades de conciliación entre la vida profesional y laboral hacen que muchas mujeres se vean obligadas a elegir entre trabajo o familia.

### ***El momento de la contratación...***

También se podría considerar un obstáculo que en el momento de la contratación para determinados puestos de responsabilidad, excluyen directamente a mujeres, ya que así lo ordenan las personas que tienen en ese momento el mando de la empresa o departamento.

---

<sup>18</sup> <http://www.buscarempleo.es/mujer-y-trabajo/mas-hombres-que-mujeres-en-altos-cargos-empresariales-de-espana.html>



## 4.5 ESTRUCTURAS SOCIALES Y ESTEREOTIPOS DE GÉNERO.

Vienen marcadas desde hace muchos años una serie de estructuras sociales construidas y unos estereotipos de género los cuales etiquetan a la mujer y al hombre por el simple hecho de ser y haber nacido hombre o mujer.

Por **estructura social** se entiende un conjunto de elementos y /o componentes permanentes e interdependientes, en contraposición con elementos del sistema que admiten alteraciones sin que el sistema como tal pierda identidad.

En cambio de las estructuras sociales son siempre procesos lentos.

Algunas diferencias de género representan creencias que han sido estables a lo largo del tiempo y mantenidas por una gran proporción de la población. Estas creencias se denominan *estereotipos de género*.

Los **estereotipos**, en términos generales, están formados por un conjunto integrado de creencias interrelacionadas que sirven para conocer e interpretar de una manera ordenada y lógica un aspecto de la realidad social. Constituyendo verdaderas estructuras mentales o esquemas de conocimiento que interponemos entre nosotros y el mundo real y social. (Sarriés y Del Olmo: 2006).

Un estudio realizado en 30 naciones diferentes encontró indicios de estereotipos masculinos y femeninos. El estereotipo masculino interpreta al hombre como más fuerte y más activo que el estereotipo de la mujer. El masculino se caracteriza por una gran necesidad de dominio, autonomía, agresión y realización. Mientras que el femenino envuelve una gran necesidad de dependencia, cuidados y afiliación. Sin embargo, se identificaron algunas variaciones en los estereotipos masculinos y femeninos según las culturas. (Williams, J.E y D.L Best, Pag.244 y ss: 1990)

Los estereotipos son instrumentos que ayudan a comprender y justificar o racionalizar, de manera simple, la complejidad que entraña la estructura social y el sistema de relaciones entreverado en la misma.

Incorporamos los estereotipos a través de procesos de socialización. Moss, por ejemplo, escoge dos de estas proposiciones o estereotipos referidas a nuestro objeto de estudio: "Nadie quiere trabajar para una mujer" o "las mujeres son demasiado rígidas y controladoras como para ser buenas directivas"<sup>19</sup>. Pero hay muchas más profundamente arraigadas: sexo débil, sensible, frágil, inferior, sumisa etc.

En términos generales, la sociedad ha asignado a la mujer una serie de funciones consideradas subsidiarias y de escaso prestigio social, sobre todo vinculadas a la familia y a sus cuidados y a la reproducción. Aunque la sociedad está evolucionando y entre las nuevas generaciones se extiende el sentido de la igualdad, todavía muchas mujeres responden a las exigencias del estereotipo.

Por consiguiente, el estereotipo femenino, no favorece la visibilización de la mujer como sujeto activo en la vida pública y menos en puestos de dirección o liderazgo de actividades económicas y empresariales.

A pesar de todo, es necesario hacer algunas matizaciones. Los estereotipos no actúan de la misma manera en todas las profesiones, ni en todos los sectores empresariales. (Sarriés y Del Olmo: 2006). Depende en muchos casos del tipo de trabajo al que sean candidatas, no es lo mismo la valoración que van a recibir en un sector que en otro. No es lo mismo presentarte a un puesto de limpiadora, que de mecánica, está claro que según los estereotipos existentes ya de entrada posiblemente por ser mujer lo tendrá más fácil para acceder al puesto de limpiadora que de mecánica, por poner un ejemplo.

---

<sup>19</sup> Luis Sarriés Sanz, Nuria del Olmo Vicén. (2006). *Mujeres directivas en España, Estereotipos y realidad*. Mira Editores. Zaragoza.

Las mujeres en este aspecto deben luchar para conseguir erradicar los estereotipos de género contruidos. Ellas y el resto de la sociedad deben colaborar para que dichos estereotipos no se sigan dando.

## **5. CONCLUSIONES**

Quisiera puntualizar que esta investigación pretender ser simplemente un mero acercamiento a la realidad de la mujer directiva y altos cargos en España y, en concreto, en Aragón. Con ella no pretendo ser tajante en algunos puntos de vista sino dar una amplia visión sobre el tema.

Partiendo de escasos medios y tiempo y siendo el inicio de una futura investigación más profunda y detallada que posiblemente realice más adelante.

Y una vez llegado a éste apartado es bueno volver a recordar el objetivo general planteado al principio de la investigación:

***-Conocer cuál es la situación de la mujer en los puestos directivos y altos cargos en España y en concreto en Aragón.***

Posiblemente ese objetivo sí que se ha visto cumplido ya que hemos abordado varios temas tales como: la mujer directiva en España, historia y trayectoria de la mujer en los puestos de responsabilidad y análisis de la presencia de la mujer en los puestos directivos entre otros.

Una de las conclusiones generales sería que la presencia de mujeres directivas en las empresas y organismos españoles sigue siendo menor que la de los hombres y en muchos casos ésta presencia es baja. Sobre todo en el sector privado, siendo el menor porcentaje de mujeres ocupando cargos de directores y gerentes de empresas de alojamiento, restauración y comercio y en los cargos de directores de departamentos administrativos y comerciales y mayor dicho porcentaje en directores y gerentes de otras empresas de servicios no clasificados bajo otros epígrafes. (Ver tabla nº10).

Se trata de una escasa representación que indica que existen barreras en la promoción profesional de las mujeres, es decir, todavía existen en las empresas determinadas culturas empresariales (normas no escritas) que dificultan el acceso a la mujer a puestos de toma de decisiones, desperdiciando el talento de las mujeres que se quedan sin promocionar. Este desperdicio de talento repercutirá negativamente en la eficacia empresarial.<sup>20</sup>

Dicho estudio ha permitido conocer cuál es la visión de 5 mujeres directivas y altos cargos de Aragón. A modo de conclusiones tengo que añadir varios puntos:

Dichas mujeres consideran que la mujer tiene mayor dificultad para ascender a un puesto directivo y en el momento en el que llegan a un alto cargo todavía existe parte de la sociedad que no está convencido de que una mujer dirija una empresa u organismo. No es lo habitual. No se ve todos los días pero sí que hay casos. Esto puede ser debido al estereotipo masculino y femenino aparente en nuestra cultura patriarcal, que continúa siendo uno de los principales obstáculos para que la mujer pueda ascender en el trabajo y por lo tanto llegar a puestos de responsabilidad. No se da de manera directa, ya que las mujeres entrevistadas no lo han manifestado así pero sí que es un obstáculo presente en gran parte de la sociedad, pero no es el único. Es complicado ya que se trata de un pensamiento construido que poco a poco se podrá ir extinguiendo y las mujeres, en cierta medida tienen que contribuir al cambio de estos estereotipos.

Destacar también a modo de conclusión que, según las mujeres entrevistadas, el tema de la familia sigue estando muy presente a la hora de que una mujer acepte un puesto directivo o lo rechace. Es una cuestión de prioridades que quizá en el hombre no se da de esta manera. Por ejemplo en una mujer directiva con familia posiblemente su prioridad sea la familia, frente al trabajo, siempre en términos generales, sin embargo en

---

<sup>20</sup> Universidad Complutense de Madrid. (2009), *Estudio Mujeres y poder empresarial en España*. Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad)

un hombre directivo, en su escala de prioridades el trabajo puede que esté muchas veces por encima de la familia. Esto no quiere decir que siempre sea así pero es lo que se suele dar.

De las dos mujeres entrevistadas que tienen hijos destacar su interés por desarrollarse en los diferentes roles (esposa-madre-directiva) sin renunciar por ello a uno o a otro, se trata de una capacidad de superación y de crecimiento personal y profesional. Dicha superación se puede asociar con el propio deseo de la mujer directiva por crecer a nivel personal, mediante el desarrollo de los diferentes roles.

También es importante destacar como conclusión que las mujeres para ascender en la empresa y llegar hasta puestos directivos tienen que demostrar más, trabajar mucho más, tienen que demostrar ser mejores que los hombres, en general, lo tienen más difícil que ellos.

Con ésta investigación también se pretendía profundizar en el caso de la Comunidad Autónoma de Aragón, destacando como conclusión que el acceso de la mujer a puestos directivos en Aragón ha mejorado durante las últimas décadas. Pero todavía queda mucho camino por recorrer. Un ejemplo de ello, en el caso de la administración local de Aragón, donde sólo el 16,3% de las 730 alcaldías existentes, son ocupadas por mujeres.

El ámbito privado en Aragón no se han encontrado cifras sobre la ocupación de la mujer en los cargos directivos pero a través de realizar las entrevistas personales he podido conocer a 5 mujeres maravillosas y a su vez me éstas me han puesto en conocimiento de la existencia de más de cien mujeres directivas en nuestra comunidad.

### ●Recomendaciones...

Existen diversas medidas que pueden ayudar a evitar que continúe la baja representación de la mujer en los puestos directivos y de esta manera fomentar su incorporación

Algunas de ellas podrían ser las siguientes:

- Hablar en femenino y en masculino, sobre todo a la hora de exponer una oferta de trabajo. Por ejemplo decir se necesita director o directora de departamento.
- Implantar en las empresas políticas que faciliten la conciliación personal, social y laboral tanto para hombres como para mujeres. Ya que desempeñar un puesto de responsabilidad, debería ser compatible con la conciliación familiar.
- Sensibilizar a todos los ciudadanos sobre la importancia de los equipos mixtos en los espacios de toma de decisiones en todos los ámbitos.
- Eliminar toda clase de estereotipos que puedan existir tanto en los libros educativos de los niños como en cualquier otro medio.
- Educar en igualdad y tratar en igualdad a hombres y a mujeres.

Otra recomendación sería poner en marcha en las empresas medidas de conciliación efectivas, ya que en la actualidad existen medidas que ayudan a que el trabajador le sea más fácil el conciliar sin perder en ningún momento sus obligaciones laborales, las cuales se están dando ya en varias empresas de nuestro país sobre todo en las grandes ciudades y en grandes polígonos. Se trata de medidas para flexibilizar el tiempo de trabajo, algunas de ellas son:

- Banco de horas y días.
- Movilidad horaria de entrada y de salida al puesto de trabajo.
- Flexibilidad en el horario de la comida: es el empleado el que elija cuánto tiempo destina a la pausa de la comida, en función de sus preferencias personales.
- Jornada comprimida: prolongar la jornada de lunes a jueves permitiendo anticipar la salida el viernes.

- Guarderías
- Teletrabajo: el empleado trabaja desde su casa y acude a las instalaciones de la compañía para reuniones y revisiones periódicas de su actividad. (Cantera y otros: 2007).
- Rotación entre compañeros
- Posibilidad justificada de poder hacer jornada continua en vez de jornada partida.



## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- Alicia Kaufmann. (2007) *Mujeres Directivas: transición hacia la alta dirección*. Editorial Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.
- Antonio Villar. (2010) *Mujeres y Mercado laboral en España, cuatro estudios sobre la discriminación salarial y la segregación laboral*. Editorial Fundación BBVA. Bilbao.
- Asociación de Mujeres Profesionales y Directivas de Aragón, Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja, & Instituto Aragonés de Empleo. (2010). *Acceso de la mujer a puestos de responsabilidad en Aragón*. Zaragoza.
- Burin, Mabel (1996). *Una hipótesis de género: el techo de cristal en la carrera laboral. Género, psicoanálisis y subjetividad*. Paidós Buenos Aires.
- Colete Dowling. (2003), *El complejo de cenicienta*. Debolsillo. Barcelona.
- Consejo económico y social de España. (2011), Tercer informe sobre la situación de las mujeres en la realidad socio laboral española. Colección Informes.
- Esther Ruiz Pérez. (2003). *Mujer y trabajo*. Editorial Bomarzo, España.
- Estebaranz García, A., & Mingorance Díaz, P. (2007). *Avanzando hacia la igualdad: Argumentos para el cambio: Mujeres directivas en las grandes y medianas empresas andaluzas*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- -Estudio *del impacto de la Ley orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres en la representación de mujeres en el ámbito de la política local* (2007). Madrid.
- Estudio realizado por Ingeniería del Conocimiento (2008) *Acceso al mercado laboral de las tituladas superiores en España: empleabilidad y cualificación*. Edita Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad). Madrid.

- Estudio *Mujer y empleo. Opciones y decisiones*. (2005) Círculo de Progreso, Madrid.
- Francisco Javier Cantera, Gemma Medrano, Ignacio García-Perrote, Mario Barros. (2007), *Igualdad y empresas*. Biblioteca Aedipe de recursos humanos.
- Ingeniería del conocimiento S.A. (2008), *acceso al mercado laboral de las tituladas superiores en España: empleabilidad y cualificación*. Instituto de la mujer.
- Javier Callejo Gallego, Consuelo del Val Cid, Jesús Gutiérrez Brito, Antonio Viedma Rojas. (2010), *Introducción a las técnicas de investigación social*. Madrid.
- Luis Sarriés Sanz, Nuria del Olmo Vicén. (2006). *Mujeres directivas en España, Estereotipos y realidad*. Mira Editores. Zaragoza.
- María Dolores Rubio de Medina y José Manuel Cañal Ruiz. (2004), *La integración de la mujer en el mercado laboral*, editorial Bosch. Barcelona.
- María Rita Sánchez Moreno. (2009). *Mujeres Directivas: Un estudio en la universidad española*. Universidad de Sevilla
- Ministerio del Interior, *Elecciones Locales 2007: Impacto de la Ley Orgánica 3/2007, de Marzo 22, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres* (2007. Madrid: Gobierno de España/Ministerio del Interior.
- Nexus Novo Executive search e IMD International Search. (2002) *La situación y el perfil de la Mujer Directiva*, Madrid.
- Sánchez Moreno, M. (2009). *Mujeres directivas: Un estudio en la universidad española*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones, Universidad de Sevilla
- Sarrió, M., Ramos, A., & Barberá Heredia, E. (2003). *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*. *Anuario De Psicología*.
- *Segunda conferencia europea de mujeres directivas*: (1993). Instituto de la Mujer. Madrid.
- Universidad Complutense de Madrid. (2009), *Estudio Mujeres y poder empresarial en España*. Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad)

- Valiente, Celia, (2005) *The Women's Movement, Gender Equality Agencies and Central-state Debates on Political Representation in Spain*, *State Feminism and Political Representation* Cambridge: Joni Lovenduski. Cambridge University.
- Williams, J.E y D.L Best (1990), *Measuring Sex Stereotypes: A Multinational Study*, Sage Publications, Londres.

■ **ENLACES:**

- Red temática de empresarias:  
[http://www.inmujer.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1264005840375&language=cas\\_ES&pagename=InstitutoMujer%2FPage%2FIMUJ\\_Generico](http://www.inmujer.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1264005840375&language=cas_ES&pagename=InstitutoMujer%2FPage%2FIMUJ_Generico)
- Instituto de la Mujer:  
[www.inmujer.es](http://www.inmujer.es)
- Instituto Aragonés de la Mujer:  
<http://www.aragon.es/iam>
- Directivas de Aragón:  
<http://directivasdearagon.com/?author=2>
- ARAME: Asociación Aragonesa de Mujeres Empresarias y profesionales.  
<http://www.arame.org/>
- La razón:  
<http://larazon.es/noticia/2490-la-presencia-de-mujeres-en-altos-cargos-no-alcanza-el-10>
- Periódico Digital Cinco Días:  
[http://www.cincodias.com/articulo/economia/mujeres-ocupan-solo-23-cargos-directivos/20090316cdscdieco\\_3/](http://www.cincodias.com/articulo/economia/mujeres-ocupan-solo-23-cargos-directivos/20090316cdscdieco_3/)
- ARAME: Asociación Aragonesa de Mujeres Empresarias:  
<http://www.arame.org/>
- Valencia Plaza : es el diario digital de referencia de la Comunidad Valenciana

<http://www.valenciaplaza.com/ver/49807/la-diferencia-salarial-entre-hombres-y-mujeres-alcanza-hasta-un-28-en-espa%C3%B1a.html>

- Instituto Nacional de Estadística:  
<http://www.ine.es/>
- Partido Popular:  
[http://www.pp.es/actualidad-noticia/mariano-rajoy-presenta-composicion-estructura-gobierno\\_5914.html](http://www.pp.es/actualidad-noticia/mariano-rajoy-presenta-composicion-estructura-gobierno_5914.html)
- Defensor del Pueblo:  
<http://www.defensordelpueblo.es/es/Prensa/Institucional/Actos/contenido1343197750299.html>
- Blog Mujer y sociedad:  
<http://sociedad-y-mujer.blogspot.com.es/>
- Informe sobre el mercado laboral (2005) publicado por la empresa de trabajo temporal "Manpower".  
[http://www.aprendemas.com/Noticias/html/N921\\_F25062005.HTML](http://www.aprendemas.com/Noticias/html/N921_F25062005.HTML)
- Telecinco.es, marzo de 2012. Madrid  
[http://www.telecinco.es/informativos/sociedad/marzo-celebra-millones-mujeres-paro\\_0\\_1573642672.html](http://www.telecinco.es/informativos/sociedad/marzo-celebra-millones-mujeres-paro_0_1573642672.html)
- Estudios OCDE: Panorama de la Educación, indicadores de la OCDE 2011. Informe español:  
<http://www.educacion.gob.es/dctm/ievaluacion/indicadores-educativos/panorama-2011.pdf?documentId=0901e72b80eb8ea5>

- Estudio *Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación* (2011) Arame. Zaragoza

<http://www.arame.org/escaparate/noticias.cgi?Idnoticias=190195>

- Estudio de INE Junio de 2012:  
<http://www.buscarempleo.es/mujer-y-trabajo/mas-hombres-que-mujeres-en-altos-cargos-empresariales-de-espana.html>

- Estudio de Pwc.2012, *la Mujer Directiva en España*:  
[www.pwc.es](http://www.pwc.es)

- Blog de Mariana Herrera-Salcedo Marzo de 2012:  
<http://www.unitedexplanations.org/2012/03/14/mujeres-trabajadoras-y-puestos-de-alta-direccion-demasiadas-barreras-todavia/>

## 7. ANEXOS

### ANEXO I: GUIÓN ENTREVISTAS MUJERES DIRECTIVA

CÓDIGO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS
P1	TRABAJO	TRAYECTORIA- VIDA LABORAL	● Para ubicarnos, ¿cuánto tiempo lleva siendo...? (citar cargo)
P2			● Cuénteme su trayectoria profesional: empresas, tamaño, puestos de trabajo, promoción...
P3			● ¿Le costó mucho llegar hasta dónde ha llegado profesionalmente por el hecho de ser mujer?
P4		POSICIÓN	● ¿Se siente orgullosa de llegar hasta donde ha llegado profesionalmente?
P5			● Basándonos en tu experiencia y lo que conoces de otros/colegas ¿cree que hay diferencias entre la carrera de la mujer y el hombre directivo? ¿Cuáles?
P6			● ¿Conoce a alguna otra mujer que ocupe un puesto directivo o alto cargo en una empresa?
P7		COMPETENCIAS	● ¿Cuáles cree que son sus puntos fuertes (fortalezas) como directiva? ¿Y sus

			debilidades?
<b>P8</b>		<b>FLEXIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Goza de flexibilidad con respecto a su horario de trabajo?</li> </ul>
<b>P9</b>		<b>VENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es lo que más le hace disfrutar de su trabajo?</li> </ul>
<b>P10</b>		<b>FUTURO LABORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo imagina su futuro laboral?</li> </ul>
<b>P11</b>	<b>FORMACIÓN</b>	<b>CUALIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué formación tiene?</li> </ul>
<b>P12</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se sigue formando para no desfasarse profesionalmente?</li> </ul>
<b>P13</b>	<b>FAMILIA</b>	<b>HIJOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene usted hijos?</li> </ul>
<b>P14</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha tenido que optar entre trabajo profesional y familia para asumir el cargo que tiene actualmente en la empresa?</li> </ul>
<b>P15</b>		<b>CONCILIACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo concilia la vida familiar y la vida laboral?</li> </ul>
<b>P16</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo ve usted el sector donde trabaja en temas de igualdad y conciliación?</li> </ul>
<b>P17</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De los recursos existentes en conciliación como son las excedencias, la reducción de la jornada laboral, o recurrir a apoyos externos (guarderías, contratar niñera/o...) ha tenido usted que optar</li> </ul>

			por alguno de ellos?
<b>P18</b>		<b>PAREJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene pareja?</li> </ul>
<b>P19</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cree que las responsabilidades familiares deben ser compartidas por la pareja?</li> </ul>
<b>P20</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Has recibido ayuda de tu pareja para poder conciliar?</li> </ul>
<b>P21</b>		<b>HOGAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En el caso de que se haya producido una alteración imprevista en el hogar (cuidado de algún familiar, enfermedad, accidente...) quien cree que se encargaría de hacerse cargo y de alguna manera, adaptar sus obligaciones profesionales?</li> </ul>
<b>P22</b>	<b>SOCIEDAD</b>	<b>ACTUALIDAD-MUJER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cree que todavía existe discriminación hacia la mujer en el ámbito empresarial? Salarios, ocupación de altos cargos, reconocimiento de méritos...</li> </ul>
<b>P23</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cree usted que las mujeres con altos cargos en las empresas están bien valoradas por el resto de compañeros?</li> </ul>
<b>P24</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué opina del triple papel de las mujeres: Esposa- Madre- Directiva?</li> </ul>
<b>P25</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que las mujeres con altos cargos profesionales están</li> </ul>



			sometidas a presiones sociales por considerar que el cargo es difícilmente compatible con otras obligaciones sociales, por ejemplo el cuidado de hijos?
--	--	--	---

## **ANEXO II: ENTREVISTAS MUJERES DIRECTIVAS**

### **Entrevista Mujer Directiva 1**

#### **1•Para ubicarnos, ¿cuánto tiempo lleva siendo Directora general?**

Año y medio. Esto empezó en enero de 2011, cuando se jubiló mi padre.

#### **2•Cuénteme su trayectoria profesional: empresas, tamaño, puestos de trabajo, promoción...**

Yo empecé cuando acabé la carrera, yo estudié...soy ingeniero de telecomunicación y acabé en el año 98, principio del año 98 que presenté ya el proyecto y acabé, y empecé a trabajar aquí, o sea no he trabajado en ninguna otra empresa y había empezado ya en el año 96 haciendo prácticas aquí en la empresa y empecé en fabricación en la parte de equipos, pues con toda la fabricación de equipos, soldadura, pruebas y test y en el año 98 cuando ya me incorporé 100% de tiempo seguí allí, aunque fui pasando a calidad a pruebas, de allí también hice cosas para digamos del tipo del departamento de operaciones, saliendo fuera a hacer instalaciones para tocar todos los palos.

Ya en el año 99 o así, pasé más a dedicarme a hacer labores comerciales y desde entonces hasta el año 2011 pues estuve haciendo labores comerciales, fui directora comercial, estuve en Madrid, abrí la oficina comercial en Madrid y luego ya pues me volví aquí y seguí siendo directora comercial hasta el año 2011 pero vamos hoy por hoy, sigo haciendo las labores de dirección comercial igual.

#### **3• ¿Le costó mucho llegar hasta dónde ha llegado profesionalmente por el hecho de ser mujer?**

Bueno es que en mi caso igual es más especial, digamos, o sea que siendo una empresa familiar y propia pues bueno yo creo que no simplemente tienes que trabajar igual y demostrar igual.

**4• ¿Se siente orgullosa de llegar hasta donde ha llegado profesionalmente?**

Sí, quiero decir que poco o mucho es fruto del trabajo. Yo creo que sí. Somos una empresa mediana que yo creo que siempre hemos ido avanzando poco a poco pero siempre sólidamente y yo creo que es para estar orgulloso no sólo yo, sino es el trabajo de todas las personas que componen la empresa.

**5•Basándonos en tu experiencia y lo que conoces de otros/colegas ¿cree que hay diferencias entre la carrera de la mujer y el hombre directivo? ¿Cuáles?**

Desde mi experiencia...Aquí en mi empresa pienso que siempre hemos apostado por una persona válida, sí que es cierto que puede haber puestos más o menos adecuados para un hombre o para una mujer eso está claro, y en concreto el puesto de dirección, pienso que simplemente, aparte de tener las cualidades para poder ejercerlo, pues tienes que ser una persona dedicada a eso, muy dedicada. Entonces yo no sé como de fácil o difícil supone para una mujer o para un hombre por ejemplo en una multinacional o en una empresa digamos más grande el poder llegar a los puestos, porque no tengo la experiencia y no lo he vivido.

Lo que si observo por toda la gente que tenemos trabajando que es una diferencia de forma de trabajar, o sea trabajamos de manera diferente por lo que yo percibo, yo estoy muy contenta con las chicas vamos, pero sí que tenemos una forma de trabajar diferente, igual la mujer es más persistente de principio a fin, más constante y lo que ocurre es que si que se observa un cambio cuando la mujer tiene su familia, tiene sus

hijos, su prioridad, su de prioridades cambia, y eso es así, lo cual no quiere decir que mientras está aquí trabajando esta 100% en la empresa, es decir su dedicación es 100%, pero su escalera de prioridades cambia y en el hombre eso es menos acentuado.

**6• ¿Conoce a alguna otra mujer que ocupe un puesto directivo o alto cargo en una empresa?**

Si. Yo conozco por ejemplo directoras de recursos humanos, directoras financieras, aquí en Aragón una compañera mía del colegio era la dueña de "XXXX"

Entonces sí, sí que conozco, siempre como te comentaba hay ámbitos que te sueles encontrar más mujeres que en otros, por ejemplo recursos humanos y financieros hay muchas mujeres, operaciones, ingeniería más hombres, aunque poco a poco cada vez va habiendo más mujeres. Por ejemplo yo sí que observo que en empresas digamos de más reciente creación, por ejemplo en nuestro ámbito ,Vodafone, que es más de reciente creación aquí en España, hay muchas más mujeres en puestos técnicos que igual por ejemplo telefónica que es una empresa más antigua y que arrastre igual un...pero si hay muchas.

**7• ¿Cuáles cree que son sus puntos fuertes (fortalezas) como directiva? ¿Y sus debilidades?**

Vamos a ver por ejemplo las debilidades pues igual tú no sabes si estás preparado o no, claro nunca te has preparado para ello, nunca te has enfrentado, hasta que te enfrentas, hasta que te llega el momento, entonces puedes verlo como una debilidad o punto débil, decir bueno no sé si realmente estoy tomando una buena decisión, si lo estoy haciendo

bien, si lo estoy organizando bien, si estoy siendo justa y esa duda siempre la tienes, pero yo creo que lo más importante es intentar ser justo y ecuánime con las cosas e intentar escuchar a la gente que trabaja contigo pues te puede.. Vamos te puede no, siempre te enriquece ver los puntos de vista. Escuchar un poco alrededor, pero luego al final pues a veces que bueno hay que tomar una decisión y tienes que apostar por algo y lo que si yo creo que hay que hacer es que una vez que apuestas por una vía de las demás no vale lamentarse, hay que olvidarse.

## **8• ¿Goza de flexibilidad con respecto a su horario de trabajo?**

Yo creo que en general puedes tener una cierta flexibilidad lo que ocurre es que tienes que hay que dar también una imagen de continuidad y de seriedad pero yo creo que sí, pero no sólo yo, yo creo que siempre se intenta el poder tener flexibilidad en el horario, cierto es que hay puestos que son más complicados para tener flexibilidad, ésta claro, pero hay que tener flexibilidad en ambos sentidos dependiendo del puesto que tú tienes, es decir, tú tienes que tener flexibilidad o la empresa tiene que tener flexibilidad contigo y tú con la empresa, es decir con viajes, con reuniones fuera de hora...

Pero sí que hay que dedicarle tiempo.

## **9• ¿Qué es lo que más le hace disfrutar de su trabajo?**

Yo creo que las personas. Yo creo que lo mejor del trabajo es el trato con las personas, también es lo peor eh porque te llevas las mayores alegrías y las mayores decepciones. Pero yo creo que el poder trabajar con personas tanto en la empresa como con clientes, proveedores... el tratar con las personas para mi es lo mejor.

### **10• ¿Cómo imagina su futuro laboral?**

Bueno en principio si todo sigue bien, y no hay ninguna cosa extraña, pues seguir aquí, ya que ha costado mucho esfuerzo el llegar hasta aquí y bueno intentar mantenerlo y mejorarlo y hacerlo crecer, bueno yo creo que es un reto bastante interesante y que...bueno supone un reto muy grande

### **11• ¿Qué formación tiene?**

Ingeniero de telecomunicación. Luego hice un posgrado en dirección de empresas de telecomunicaciones

### **12• ¿Se sigue formando para no desfasarse profesionalmente?**

Bueno poco, la verdad es que tengo que decir que poco, pero también tengo que decir que trabajando y en el día a día aprendes mucho, igual si que hay áreas en las que necesitas una formación específica...financiero o de recursos humanos, unas cosas más concretas que en el día a día puedes aprender pero bueno que a través de cursos que pueden potenciar más. Una asignatura pendiente

### **13• ¿Tiene usted hijos?**

No. No tengo no.

### **14• ¿Ha tenido que optar entre trabajo profesional y familia para asumir el cargo que tiene actualmente en la empresa?**

No.

### **15• ¿Cómo concilia la vida familiar y la vida laboral?**

Yo creo que es mucho más sencillo cuando no tienes hijos, porque claro tus hijos absorben mucho más tiempo de tu día, porque al fin y al cabo pues bueno yo estoy sola, puedes decir, y bueno más independiente, pero yo creo que sí que hay que hacer encaje de bolillos y por amigas compañeras sí que hay que estar muy organizado y se necesita ayuda externa sino es complicado, por mucho que tengas flexibilidad. Yo por ejemplo veo aquí con las chicas tenemos flexibilidad en el horario, pues si una necesita entrar media hora más tarde o lo que sea para poder conciliar pero sí que necesitas una organización y ayuda de familia o personas externas sino es complicado, yo creo que además requiere mucho esfuerzo por parte de la mujer principalmente, por lo que yo estoy viendo hasta ahora, igual... tú que ya eres más joven...entonces yo veo que supone un esfuerzo muy grande por parte de la mujer el mantener tu trabajo, un trabajo que por supuesto que te gusta, que te llena, porque yo estoy segura que a las personas que yo tengo trabajando con migo su trabajo les gusta, pero les supone un esfuerzo muy grande compaginarlo porque yo creo que no tienen ni un minuto del día libre, todos los minutos están perfectamente organizados. Entonces es complicado, para que nos vamos a engañar lo que pasa es que cuando uno quiere lo que pasa es que las cosas se hacen.

### **16• ¿Cómo ve usted el sector donde trabaja en temas de igualdad y conciliación?**

Yo creo que es un sector, bueno también depende de donde trabajas, es decir si trabajas en una fábrica pues la flexibilidad es complicada porque hay unos turnos, unos horarios y es más complicado. Aquí por ejemplo tenemos flexibilidad en el horario con respecto a la hora de entrada y a la hora de salida, luego aquí también hay personas

que han optado por una reducción de jornada, esto también es un esfuerzo para la empresa porque bueno al fin y al cabo, bueno es un esfuerzo para ambos, pero para la empresa también porque es una persona que te desaparece “x” horas al día.

En el tema de la igualdad, pues la verdad es que nosotros nunca nos hemos planteado el tema de igualdad como una norma no. Nosotros cuando hemos necesitado contratar a alguien, bueno hemos pedido curriculums y la persona que más nos ha gustado, esa se ha quedado, sea hombre o mujer. Por ejemplo sí que hay, lo que te comentaba antes, cuando los trabajos requieren de manualidad, las chicas lo hacen mejor, por ejemplo en la parte de montaje convencional de elementos pequeñitos son casi todo chicas, en ese tipo de montaje son mucho más habilidosas, en otras partes de la fábrica que es más digamos más fuerza o algo así pues entonces hay más chicos, los comerciales pues chicos o chicas dependiendo si hemos encontrado lo que nos que nos gustaba, en la parte de de i+d fíjate sin quererlo se han presentado muy pocas chicas, tenemos dos, creo que son las que se nos han presentado, pero sin embargo en la parte de administración pues hay chicas pero no sé como estaremos realmente, nunca me he parado a mirar como estamos de cantidad, pero nunca hemos tenido prejuicio de sexo.

**17• ¿De los recursos existentes en conciliación como son las excedencias, la reducción de la jornada laboral, o recurrir a apoyos externos (guarderías, contratar niñera/o...) ha tenido usted que optar por alguno de ellos?**

No. Al principio cuando nos vinimos aquí, que nos mudamos aquí en el 2008, además es que como somos gente muy joven, porque la media de edad es de 35, pues...hay muchos niños entonces pensamos el hacer una guardería aquí propia, pero luego empezamos a mirar pues toda la normativa, te exigen un montón de cosas y nos dio un poco de miedo



decir bueno, si algún día pasase algo, que no tiene por qué pasar, no tiene por qué pasar, pero si algún día pasase algo, la responsabilidad de tener aquí a 20 niños... y nos echó un poco para atrás, pero ya no por las facilidades o no de la ley sino el decir la responsabilidad de tener aquí a 20 niños y si algún día pasa algo, pero vamos que jamás nos ha pasado nunca nada pero bueno nos echó un poco para atrás.

En Madrid hay alguna empresa, viendo ese ejemplo pensamos que sería una buena idea ,porque así la gente está más contenta, sus hijos están aquí, saben que están aquí bien cuidados, no tienen prisa digamos, que si un día salen 5 minutos más tarde no pasa nada, pero luego nos dio cosa y nos echamos un poco para atrás.

#### **18• ¿Tiene pareja?**

Si

#### **19• ¿Cree que las responsabilidades familiares deben ser compartidas por la pareja?**

Por supuesto. Yo creo que es que trabajando los dos es imposible, sino uno muere en el intento y el otro lleva la vida padre, yo creo que es absolutamente necesario, lo que pasa que yo creo que siempre hay uno que hace más, pero sí que tienes que dejarlo claro y repartir. Es que yo creo que ahora los chicos salen más o menos educados igual que las chicas pero vamos en mi época, era diferente, a mi hermano no le educaron igual que a mí no le exigían las mismas cosas en casa entonces claro luego no estás preparado y no estás acostumbrado.

#### **20• ¿Has recibido ayuda de tu pareja para poder conciliar?**

Por supuesto, lo que pasa es que mi caso es más fácil, pero vamos yo creo en general que todo el mundo ayuda a su pareja cuando hay viajes,

yo lo veo en compañeros míos, tanto hombres como mujeres, que los dos trabajan, pues si un día uno tiene viaje, pues el otro tiene que tener flexibilidad porque tiene que llevar a los niños, irlos a buscar, estar atento, y cuando toca al revés pues al revés.

**21• ¿En el caso de que se haya producido una alteración imprevista en el hogar (cuidado de algún familiar, enfermedad, accidente...) quien cree que se encargaría de hacerse cargo y de alguna manera, adaptar sus obligaciones profesionales?**

Yo creo que dependiendo de quién se ponga enfermo, evidentemente si son tus padres, la otra persona te va ayudar pero recae en ti y si son los padres de tu pareja evidentemente la responsabilidad cae más sobre él.

Cuando son hijos, yo en mi caso no lo sé, pero yo creo que se comparte bastante, yo veo aquí matrimonios muy bien organizados, hombre sí que veo a las chicas como un poco más en primera persona y organizando al menos y luego los maridos ayudan , pero la organización igual si que recae más en ellas

**22• ¿Cree que todavía existe discriminación hacia la mujer en el ámbito empresarial? Salarios, ocupación de altos cargos, reconocimiento de méritos...**

Yo en el ámbito donde yo me muevo que igual es un sector moderno y relativamente nuevo, vamos a decirlo así, pues yo no lo veo mucho, pero claro puede haber otros sectores más antiguos, tipo construcción, que yo creo que sí, que si que existe.

Pero claro yo en mi sector sí que veo que hay muchas mujeres

trabajando probablemente en los puestos de más alto nivel sí que sigue habiendo más hombres, en los puestos directivos de grandes empresas sigue habiendo más hombres pero yo creo que poco a poco, eso también es una cerrera que empezó en unos determinados años, no sé 70,80 y claro hay que ir escalando puestos, es decir, yo creo que las chicas que empiecen ahora con su carrera, con su formación, si ellas están dispuestas a que su trabajo ocupe una posición, sea una prioridad muy importante en su vida, porque luego yo también he conocido chicas con su carrera con su posición y perfectamente preparadas para absorber más responsabilidad que tienen hijos y dicen bueno ,no me compensa, yo prefiero quedarme en el puesto que ya conozco que ya lo sé hacer y compaginar bien mi vida, que no seguir apostando y esforzándome y tal y robándole el tiempo a mi familia. Todo es muy respetable. Yo creo que hay de todo. Yo creo que en general ese caso se da mucho más en las mujeres que en los hombres. Yo creo que pocos hombres les ofrecerían un puesto superior y dirían no.

En eso en la mujer yo creo que se da más. Y luego la mujer que si que esté dispuesta yo creo que llegará donde quiera, y yo creo que poco a poco todos los sectores cambiarán, quiero pensar vamos pero quizás nuestro sector si es un sector en ese sentido más moderno y con gente más joven.

En sectores del transporte...yo creo que hay sectores más machistas que otros

**23• ¿Cree usted que las mujeres con altos cargos en las empresas están bien valoradas por el resto de compañeros?**

Si, vamos yo no puedo decir otra cosa. Yo creo que tus compañeros o la gente que trabaja contigo te valora por el trabajo que haces, yo creo, quiero pensar, no si eres hombre o mujer, la verdad...yo creo que si tu trabajo es bueno la gente trabaja a gusto contigo.

## **24• ¿Qué opina del triple papel de las mujeres: Esposa- Madre- Directiva?**

A ver es un reto. Y yo creo que tienes que estar muy convencida de las tres tareas que vas a realizar, muy convencida porque vas a necesitar invertir mucho esfuerzo y mucho tiempo. Pero yo creo que lo que más... más.. Es ser madre, porque cuando tu estas casada o tienes una pareja, hombre evidentemente tienes que dedicarle tiempo y también el te tiene que dedicar a ti porque si no se dedica tiempo la cosa se va al garete, pero yo creo que los hijos son los que más tiempo roban porque son los que más necesitan de ti.

O sea que se puede y de hecho yo creo que hay ejemplos pero se necesita mucho esfuerzo y se necesita ayuda. Yo creo que por ti misma no puedes ser las tres cosas, necesitas ayuda, de tu pareja, de tu familia, de una personas que le pagas para que te ayude en casa, con los niños, con todo, que te ayude a parar un poco los imprevistos.

## **25• ¿Considera que las mujeres con altos cargos profesionales están sometidas a presiones sociales por considerar que el cargo es difícilmente compatible con otras obligaciones sociales, por ejemplo el cuidado de hijos?**

La verdad es que no. Hombre sí que puede ser, puede haber casos en los que claro si no dedicas tiempo a tu familia, a tu pareja pues claro que te puedan decir, oye es que estas 20 horas en tu trabajo y 4 aquí y no nos dedicas tiempo, pero yo creo que a todo el mundo le gusta su familia e intentan dedicar el mayor tiempo posible, que puede, yo creo que evidentemente, todos trabajamos por dinero, necesitamos dinero a fin de mes para poder vivir, pero también pienso que cuando el trabajo te gusta

es una manera de realizarte tu personalmente, yo creo que te sientes satisfecho cuando haces bien las cosas cuando te salen resultados, porque es una manera de satisfacción personal, no solo o además de la satisfacción que puedas tener con tu familia, yo creo que te enriquece más como persona, yo creo que la labor de solo madre, o sea que igual yo ahora me dedicaba solo a mi familia y estaría encantada pero igual pienso que me faltaría una pata.

Igual tiene que ver con el nivel social y cultural, es decir si tú tienes un nivel cultural y has estudiado tu carrera, tu pareja también, yo creo que estas personas entienden más y tienen una mente más abierta. Igual en otras sociedades pues digamos menos cultas pues igual si que se pueden dar esas presiones, ya no sólo a una mujer directiva sino a una mujer que se quiere poner a trabajar, igual le presionan para que no lo haga o igual le presionan para que se quede en casa, pero yo creo que eso va todo con la cultura, con los estudios, el estar más cultivado

## **Entrevista Mujer Directiva 2**

### **1•Para ubicarnos, ¿cuánto tiempo lleva siendo directora general?**

Yo llevo desde 2005, con lo cual son siete años eh...anteriormente llevé la dirección comercial, estaba también en una posición directiva, de directora comercial estuve desde el año 2001, yo entré en la empresa a finales del año 99 y la verdad es que las circunstancias de la empresa favorecieron también el hecho de que yo pudiera ir ascendiendo, ya que al año de entrar yo en la empresa se marchó el director comercial y entonces me propusieron a mí la posición y la acepté y luego hubo un cambio en la estrategia del grupo porque en aquel momento no había directores generales en la empresa, estábamos los directores comerciales y los directores de producción, pero ninguno teníamos jerarquía unos sobre otros y en el año 2004 hubo un cambio estratégico en el grupo y se implanta la figura del director general y en el caso de mi empresa me propusieron a mí la posición y la acepté y llevo pues desde entonces.

### **2•Cuénteme su trayectoria profesional: empresas, tamaño, puestos de trabajo, promoción...**

Yo empecé mi trayectoria laboral en Madrid, en la central de compras de "xxxx", de los supermercados "xxxx" y estaba como compradora en la central de compras de productos frescos.

Como yo soy de Zaragoza, pues a los dos años y medio de estar allí, surgió una oportunidad de volver a Zaragoza y bueno acepté por motivos personales, profesionalmente estaba feliz en Madrid, era una empresa fabulosa porque bueno pues eh... lo que eran los hipermercados continente ahora son parte del grupo "xxxx", Carrefour compra Continente en el año 99, pero ya en aquel entonces "XXXX" ya era un grupo de hipermercados impresionante, entonces la empresa era muy dinámica y fomentaba mucho el apoyo a la gente joven y la verdad es

que era un trabajo muy chulo, pero bueno...por motivos personales decido venir a Zaragoza y me cambio a una empresa, que se llama, bueno se llamaba entonces "xxxx" era una empresa en ese momento holandesa, era una multinacional holandesa que había comprado la antigua "XXX" de Zaragoza, pero cuando entro ya es una multinacional holandesa, ahí estoy casi siete años, mi labor en ese momento es implantar el departamento de marketing que no existía y posteriormente pasé a llevar la dirección comercial de España y de Portugal y formaba parte del Comité de marketing internacional del grupo, con lo cual tenía responsabilidad directa sobre España y Portugal para los temas de marketing pero responsabilidad transversal porque hacíamos muchas estrategias de marketing todos los directores de marketing de los diferentes países juntos.

Posteriormente entro ya en esta empresa en el año 99 y entro como responsable de grandes cuentas en internacional. Realmente entro primero para llevar un proyecto de desarrollo que finalmente se decide no hacer y entonces paso a tener responsabilidad comercial como Key Account internacional y de allí al marcharse el director comercial al año de estar yo en la empresa me ofrecieron la dirección comercial y posteriormente en el año 2004 hay un cambio estratégico en el grupo y entonces deciden implantar direcciones generales en cada una de las empresas y me ofrecieron a mí la posibilidad y aquí estoy... esa es un poco mi trayectoria.

### **3• ¿Le costó mucho llegar hasta dónde ha llegado profesionalmente por el hecho de ser mujer?**

Yo creo que tal vez más que el puro hecho de ser mujer creo que una de las cosas importantes para tener una proyección profesional es que tus superiores sepan que tu quieres progresar, que creo que ese es un fallo que tenemos mucho las mujeres que estamos trabajando y nos creemos que van a ver que si hacemos las cosas bien nos van a reconocer nuestro trabajo y nos van a dar un ascenso y eso muchas veces no pasa. Los

hombres en esto son mucho más listos y piden las cosas y creo que nosotras tenemos que hacer lo mismo: pedir las, o sea que nuestros jefes sepan que estamos dispuestas a progresar.

Yo no he tenido problemas porque siempre lo he pedido ehh pues en los diferentes momentos en las tres empresas...bueno en la primera empresa no dio pie porque me marché en seguida pero en la segunda empresa en cuanto surgió la posición yo la pedí, me siento capacitada para ello, soy la persona que he montado este departamento y creo que antes de contratar a un externo pues me tenéis que dar la oportunidad ¿no?.. y me la dieron y..Bueno pues aquí cuando el cambio estratégico también luché por demostrar que la parte que yo llevaba tenía que tener preponderancia sobre la parte industrial y que por tanto alguien del área comercial, más que del área comercial.. De la parte de la empresa de puertas afuera era quien debía llevar la dirección general y bueno en esa posición estaba yo pero también podían haber contratado a un externo pero sí que yo luché porque el área de puertas para afuera de la empresa, fuera la que tuviera más peso, por características de cómo es esta empresa, hay otras que las partes industriales son más pesadas y bueno me ofrecieron la posibilidad...

Pero de verdad que creo que no es tanto el hecho de ser mujer sino el hecho de hacer ver que estamos preparadas para ello, preparadas para aceptar una responsabilidad y cuando tu aceptas una responsabilidad aceptas unos deberes...entonces yo por el hecho de ser mujer no me he sentido discriminada...sí que conozco gente que le ha pasado...pero yo en mi caso no me he sentido.

#### **4• ¿Se siente orgullosa de llegar hasta donde ha llegado profesionalmente?**

Claro! pero igual que si fuera un hombre. Sí porque creo que he sabido aprovechar las oportunidades que he tenido y creo que he sabido luchar



por estar donde estoy... si claro estoy muy orgullosa.

**5•Basándonos en tu experiencia y lo que conoces de otros/colegas ¿cree que hay diferencias entre la carrera de la mujer y el hombre directivo? ¿Cuáles?**

Yo creo que sí, que tienes que ser brillante, porque a lo mejor un hombre no tan brillante tiene más fácil acceso a una posición directiva, porque tenemos que luchar muchas veces, primero, lo que comentaba antes...hay que decir que queremos ascender Hay que decir que aceptamos responsabilidades, eso es lo primero, segundo desgraciadamente cuando tu empiezas tu carrera profesional pues los años de ascensos digamos, los que más rápidamente asciendes en la parrilla son de los 30 a los 40, que curiosamente suelen coincidir con los años de maternidad entonces hay muchos superiores que presuponen, a veces no por machismo ,sino presuponen que como tienes un hijo pequeño no vas a querer asumir a lo mejor unas responsabilidades que te pueden implicar pues horarios más duros o viajes etc. Eh y por eso digo que es muy importante saber decir que tú quieres y que tú estás dispuesto independientemente de tu vida profesional si lo estas porque no todas tenemos porque querer ascender eh, entonces sí que creo que tenemos que ser mejores que ellos, tenemos que demostrar más.

**6• ¿Conoce a alguna otra mujer que ocupe un puesto directivo o alto cargo en una empresa?**

Muchísimas, conozco más de 100 en Aragón tanto del ámbito privado como del ámbito público. Conozco muchos casos de éxito si.

**7• ¿Cuáles cree que son sus puntos fuertes (fortalezas) como directiva? ¿Y sus debilidades?**

Bueno yo mis fortalezas diría que una de ellas es....que soy muy pragmática, soy clara y soy muy luchadora, si creo que algo es o no es, lucho porque sea o porque no sea. Creo que estratégicamente tengo las cosas claras y se marcan las líneas y creo que sé transmitir a mi equipo hacia donde hay que ir y además les dejo participar en la toma de decisiones...al final lógicamente hay decisiones que las tiene que tomar uno, pero hay muchas decisiones que pueden ser participadas o colegiadas o incluso decisiones que tu pensabas que tenían que ser de un modo, las puedes llegar a matizar por comentarios del equipo, yo creo que esas serían mis fortalezas.

Con respecto a mis debilidades pues no lo sé supongo que se lo tendríamos que preguntar a mi equipo, jajaja seguro que las tengo.

**8•¿Cuánto tiempo dedicas al trabajo? ¿Cuánto dura tu jornada laboral?**

Pues mi jornada laboral es bastante normal. Mi jornada laboral suele durar...si estoy en Zaragoza en oficina ocho horas. Si estoy de viaje pues las que sean, las que dura el viaje...pues hay jornadas de doce horas, de dieciséis horas, pero esta empresa o este grupo no es un grupo que se caracterice por explotar horariamente a ninguno de sus empleados entonces creo que es más un tema de política de grupo, aquí gusta que la gente entre a la hora y salga a la hora, entonces bueno puede haber momentos puntuales que... tipos de trabajo, presentaciones especiales, algún problema, por supuesto puede pasar no, pero la normalidad son jornadas laborales de ocho horas excepto los viajes que te pueden obligar, pues si haces un viaje al extranjero, hace poco hicimos un viaje a China, pues estas diez días fuera de casa, ahí estas todo el día trabajando casi, pero bueno son cosas perfectamente llevaderas.

## **9• ¿Goza de flexibilidad con respecto a su horario de trabajo?**

Más bien no. Porque no hacemos diferencias entre los directivos y el resto de trabajadores, Ahí nos marca más la política de grupo, a principio de año elegimos un horario, tenemos tres posibilidades de elegir horario, pero tenemos que elegir uno a principio de año o sea el horario que tú has elegido a principio de año no lo puedes cambiar, entonces tenemos una cierta flexibilidad en el sentido de que una vez al año puedes tal vez modificarlo un poco. Tenemos varios horarios, tú puedes entrar en general a las ocho u ocho y media o nueve y salir a las seis, seis y media o siete. En función de la hora que tú eliges de entrada y sabiendo que nunca puedes salir antes de las seis de la tarde pues te quedan diferentes posibilidades. Son seis horarios eso si una vez que lo has elegido es tu horario.

## **10• ¿Qué es lo que más le hace disfrutar de su trabajo?**

Pues hombre los logros, eso siempre hace disfrutar todo.

Bueno a mí la verdad es que mi trabajo me gusta creo que es una empresa muy bonita porque te permite conectar desde la tierra al consumidor y eso no muchas empresas lo permiten.

Nosotros estamos en un grupo muy grande pero la empresa no deja de ser una pyme entonces estas muy cercana a todas las áreas de responsabilidad y ves todos los sectores de una forma muy directa yo diría eso que es una empresa muy global y que te permite ver las cosas muy globales y eso es muy bonito.

### **11• ¿Cómo imagina su futuro laboral?**

Bueno pues no lo sé jajá. De momento en la empresa yo no tengo más recorrido puesto que ya estoy en la posición más alta. Supongo que habría posibilidad a nivel grupo de poder saltar a otra de las empresas del grupo, bien que fuera más grande o bien que fuera en otro sector... y que eso me pudiera dar un desarrollo profesional... lo veo más bien por ahí, por un cambio a una empresa sea del mismo grupo o que pudiera ser externa ¿no? Pero a priori este grupo es muy grande y tiene posibilidades de cambio

### **12• ¿Qué formación tiene?**

Soy licenciada universitaria. Soy licenciada en veterinaria en la especialidad de producción animal y economía agraria, luego soy MBA por el IESE, eh perdón por el Instituto de empresa y PDG por el IESE, con lo cual tengo una formación técnica en temas veterinarios, no clínicos, sino más unido a todo lo que es la empresa agroalimentaria y ganadera y luego tengo formación económica por el MBA, hablo tres idiomas... bueno tres idiomas y el español...cuatro.

### **13• ¿Se sigue formando para no desfasarse profesionalmente?**

Si eh... si desde grupo nos propone, a veces somos los directivos, diferentes temas de formación, normalmente una vez al año y este año por ejemplo pues me apuntado a un curso de inglés para reavivar un poco todos esos fallos que vamos cometiendo ¿no? Porque cuando tú estás hablando y normalmente hablas con extranjeros pues al final acabas cometiendo fallos, pues un poco para limpiar todo esos fallos.

**14• ¿Tiene usted hijos?**

Si tengo dos hijos de seis y nueve años.

**15• ¿Ha tenido que optar entre trabajo profesional y familia para asumir el cargo que tiene actualmente en la empresa?**

Nunca. A ver no creo que en nuestras posiciones directivas tengas que elegir entre una cosa y otra. Yo entiendo que a lo mejor una persona que tenga una posición más administrativa con unos salarios más ajustados, llegue un momento que no le compense a lo mejor organizar su vida familiar con un externo y deje el trabajo. En una posición directiva para mí eso no tiene sentido, los salarios permiten organizarte la intendencia en casa y la intendencia puede ser pues una chica que te ayude con los niños o que te los vaya a buscar al colegio o te los lleve, puede ser una abuela que te echa puntualmente una mano, puede ser un marido que tiene mejor horario que el tuyo y que se ocupa en parte de los niños. Entonces yo en las diferentes etapas de mi vida pues he tenido de todo, he tenido desde una chica contratada ocho horas que estaba en casa y me ayudaba con los niños cuando eran muy pequeñitos y limpiaba, hasta tener una chica que los recogía sólo por la tarde en el cole y estaba con ellos hasta que yo llegaba, puntualmente tiro de mi madre pues cuando estoy de viaje, y ahora por ejemplo que mi marido tiene un horario mucho más flexible que el mío pues se ocupa él de los niños por la tarde...

Es que yo creo que el conciliar depende de si te puedes organizar o no y la organización, yo te vuelvo a repetir, en un puesto directivo entiendo que pueda existir perfectamente.

## **16• ¿Cómo ve usted el sector donde trabaja en temas de igualdad y conciliación?**

Te cuento el grupo, a ver yo hay muchas veces que me refiero al grupo porque son políticas grupales que afectan a mi empresa y a otras de las empresas del grupo tiene una política maternal por llamarla de alguna forma un poquito especial y bastante ventajosa que consiste en que te permite trabajar todas las horas seguidas y a lo largo de los años hasta que el niño cumple los tres años, te permite estar con ellos por la tarde, ahora no me acuerdo muy bien porque lo han cambiado pero cuando yo tenía los niños pequeños, hasta que los niños cumplían los tres años ibas de ocho a tres cualquier mujer que trabaja en esta empresa en cualquier posición,

¿Qué es lo que pasa? pues que cuando tú estás en un puesto directivo no puedes a las tres desconectar pero bueno existen los teléfono móviles existe el correo electrónico yo además en mi caso me pusieron una conexión segura a internet y me podía conectar desde casa y entonces me permitía hacer trabajo desde casa. Yo realmente tenía un trabajo de ocho a tres, pero a partir de las tres si había una urgencia, lo que hablamos pues a una administrativa no le van a llamar a las cinco a casa con un problema de ningún tipo, pero en una posición directiva te pueden llamar por muchísimas cosas entonces te permitía conectarte y bien estar en acceso a tu correo electrónico, por supuesto a los teléfonos móviles que ya los tenemos todos o incluso accedías al ordenador central de la empresa para poder ver datos de ventas o datos de pedidos o datos de cualquier tipo. Y esa política que en mis tiempos era sólo hasta que el niño cumplía los tres años ahora creo que la han alargado hasta que el niño cumple los cinco o algo así o sea que en ese aspecto el grupo sí que apoya la conciliación.

## **17• ¿De los recursos existentes en conciliación como son las**

**excedencias, la reducción de la jornada laboral, o recurrir a apoyos externos (guarderías, contratar niñera/o...) ha tenido usted que optar por alguno de ellos?**

Si pero yo lo de la guardería lo he hecho más porque creo que los niños tienen que ir a la guardería, aprenden mucho, aprenden a socializarse muchísimo o sea que aunque yo hubiera estado en casa me hubiera gustado que mis hijos hubieran ido a la guardería.

**18• ¿Tiene pareja?**

Si estoy casada y vivo con mi marido.

**19• ¿Cree que las responsabilidades familiares deben ser compartidas por la pareja?**

Hombre claro que lo creo, otra cosa es que lo sean no pero sí que lo creo. De todas formas para una mujer en una posición de responsabilidad creo que aparte de que compartan tareas contigo o no, porque las pueden compartir o no y tú te lo puedes buscar a través de un externo también el que no tengas que hacerlas tú, Creo que es muy importante el apoyo de tú pareja a tu carrera profesional, porque si tu pareja no apoya el esfuerzo que tú tienes que hacer muchas veces en horarios, muchas veces en viajes o en preocupaciones ,en llamadas de teléfono, si tu pareja no entiende esto vas a tener un problema en tu familia y si tienes un problema en tu familia vas a tener un problema en tu trabajo porque eso repercute entonces creo que es muy... muy importante que tu pareja entienda y apoye tu desarrollo profesional independientemente de las tareas del hogar, ya te digo podrías tener una persona que e hiciera absolutamente todo que eso tiene solución, pero el que mentalmente él esté en tu misma línea y apoyándote eso es muchísimo más importante. Lo de compartir tareas, por supuesto y los hijos también que pongan la mesa etcétera, la familia tiene que colaborar en las tareas de apoyo a la

familia.

Yo creo que es mucho más importante el apoyo emocional, el apoyo en tú progresión, si o cualquier cosa, te surge un imprevisto y oye perdona pero volvía esta tarde a casa y me tengo que quedar a dormir en Madrid, pues tienen que entender esto, porque si no lo entienden y no te apoyan pues vas a empezar a tener una relación complicada y eso puede repercutir profesionalmente.

O sea que una cosa son los maridos y otra cosa son las madres y las suegras, el apoyo...más que el apoyo la comprensión de tu familia o de tu entorno más cercano familiar hace mucho para que una mujer acepte o no una posición de responsabilidad...si la madre o la suegra le va a estar diciendo pero hombre como haces eso... te crean una presión y un sentimiento de culpa injustificado puede hacer que una mujer que quisiera acceder a una posición e responsabilidad no acceda,el entorno es muy importante

## **20• ¿Has recibido ayuda de tu pareja para poder conciliar?**

Si, si de toda mi familia no sólo de mi pareja.

## **21• ¿En el caso de que se haya producido una alteración imprevista en el hogar (cuidado de algún familiar, enfermedad, accidente...) quien cree que se encargaría de hacerse cargo y de alguna manera, adaptar sus obligaciones profesionales?**

Yo creo que depende mucho de qué trabajo desarrolla cada uno y en casos en los que hay que tomar una decisión como que uno deje de trabajar por ejemplo, llevado al extremo máximo, creo que en una pareja, va a pesar mucho el tema económico, que lógicamente si tienes dos ingresos y de repente vas a tener uno ya no es cuestión de quién toma las responsabilidades sino de cuál es el ingreso más alto que se queda en la familia.



En caso de igualdad, pues supongo que en mi generación, todavía somos las mujeres las que nos hacemos más cargo de cuidadoras o por lo menos de la organización, yo con mi marido encuentro muchas veces que él se ocupa de los niños por la tarde... muchas cosas, pero la organización, el me dice mirá por favor esto organízamelo tú, yo hago lo que tú me digas, lo que tú quieras pero organízalo tú, pero creo que en generaciones de gente más joven entre treinta y cuarenta años esto ya ha cambiado muchísimo entonces... bueno.

## **22• ¿Cree que todavía existe discriminación hacia la mujer en el ámbito empresarial? Salarios, ocupación de altos cargos, reconocimiento de méritos...**

Si con respecto a salarios, si existe, con respecto selección para un trabajo existe...yo creo que hay mucha gente que está luchando por los curriculums ciegos por ejemplo, porque sí que es cierto que hay muchas empresas que ya en la selección te cortan no quieren mujeres a no ser que vean un curriculum muy brillante, dependiendo de las posiciones te pueden cortar ya en la selección por el hecho de ser mujer, eh.. respecto a salarios bueno hay están todos los estudios de brecha salarial, sí que lo hay, claro que muchas veces las brecha salarial pues es muy fácil de justificar es que tu llevas menos años, es que tu empresa factura menos que la otra....tal vez en multinacionales está más estipulado porque hay unos niveles salariales o unas horquillas salariales más definidas ¿no?, en pequeñas empresas vamos sin duda, no sé que más me habías preguntado...de reconocimiento de méritos sí que pienso que la hay pero ahí sí que creo que podemos hacer algo tanto en ocupación de puestos de responsabilidad como en reconocimiento de méritos hay una cosa que se llama contar lo que tú haces y si tú lo cuentas y lo pones de manifiesto la gente lo reconoce claro, las mujeres muchas veces pecamos de exceso de modestia, bueno si yo hago bien mi trabajo, mi jefe está viendo que yo hago bien mi trabajo, ya me lo reconocerá, no, no, tu jefe lo está viendo y le parece fenomenal y tú pide que te lo reconozca y pon lo manifiesto y yo creo que eso es parte de nuestra lucha.

**23• ¿Cree usted que las mujeres con altos cargos en las empresas están bien valoradas por el resto de compañeros?**

Si, sí, yo creo que si tú eres una buena profesional pues igual que un buen profesional, el que es bueno es bueno y el que es malo es malo aquí creo que hablamos de personas independientemente del sexo.

**24• ¿Qué opina del triple papel de las mujeres: Esposa- Madre- Directiva?**

Bueno...para mí es una cosa normal, yo lo llevo fenomenal. Llevo fenomenal lo de ser madre, llevo fenomenal lo de ser esposa y lo de ser directiva.

Hombre como todas las personas que llevamos un horario partido, pues cuando ves a un funcionario dices ¡qué lujo poder tener la tarde libre! ¿no? Pero depende del trabajo que yo he decidido desarrollar entonces creo que son papeles diferentes perfectamente compatibilizables, congeniables, y disfrutables todos a la vez.

**25• ¿Considera que las mujeres con altos cargos profesionales están sometidas a presiones sociales por considerar que el cargo es difícilmente compatible con otras obligaciones sociales, por ejemplo el cuidado de hijos?**

Si, yo creo que el marido, la madre y la suegra son fundamentales pero si eso lo tienes a tu favor, el resto del entorno...no lo se...a mí que una parte de la sociedad piense que yo debería dedicarme en lugar de a trabajar a cuidar a los niños yo lo respeto y que lo hagan las mujeres de ese entorno, estamos en un país libre que permite opciones de vida de todo tipo de la que quiere tener una carrera profesional y de la que no quiere, yo ahí sí que apostado es que sea la mujer la que elija lo que quiera y si la elección de una mujer es quedarse en casa y cuidar a la familia es un trabajo fabuloso y

muchísimo trabajo, para mi ahí es importante la libertad, que sea la mujer la que elegir la opción de vida que quiera profesional o profesional en casa ya que también hay que ser profesional en casa.

### **Entrevista Mujer Directiva 3**

**1•Para ubicarnos, ¿cuánto tiempo lleva siendo directora de la empresa?**

Un año.

**2•Cuénteme su trayectoria profesional: empresas, tamaño, puestos de trabajo, promoción...**

Bueno voy a resumirte. Trabajé veinte años en la administración municipal, lo que llamarían aquí en España o en Zaragoza Ayuntamientos, empecé en el cargo de auxiliar administrativo, pasé por varios cargos como profesional universitario como jefe de unidad que es cuando termine con personal a cargo aproximadamente...veinte personas manejando los recursos financieros y físicos del sector educativo

**3• ¿Le costó mucho llegar hasta dónde ha llegado profesionalmente por el hecho de ser mujer?**

Considero que no, considero que en mi concepto personal...es más durante los mismos veinte años que he trabajado...empezando sí tuve dificultades pero no lo vi tanto como mujer sino por celos laborales, de compañeros, que coincidió que eran hombres, pero yo nunca lo he visto por la parte así no no no, o sea que yo no he visto personal esa discriminación.

**4• ¿Se siente orgullosa de llegar hasta donde ha llegado profesionalmente?**

Bastante

**5• Basándonos en tu experiencia y lo que conoces de otros/colegas ¿cree que hay diferencias entre la carrera de la mujer y el hombre directivo? ¿Cuáles?**

Considero que esa dificultad va en relación con la parte personal porque si una mujer es buena, considero que se le reconoce, lo que sucede es que eso va más a la parte personal, como te decía, porque muchas mujeres como en mi caso, tenemos nuestra vida en la que tenemos que llevar una obligación familiar y esa es la que dificulta porque entonces mientras que el hombre se despreocupa completamente en su trabajo de la parte personal él simplemente se concentra en que quiere escalar y escalar posiciones, la mujer inmediatamente está pensando: pero es que tengo mis hijos en casa, es que tengo otras obligaciones...

**6• ¿Conoce a alguna otra mujer que ocupe un puesto directivo o alto cargo en una empresa?**

Si, varias.

**7• ¿Cuáles cree que son sus puntos fuertes (fortalezas) como directiva? ¿Y sus debilidades?**

Considero que una de mis fortalezas es el riesgo, o sea no...no me detengo a pensar lo hice bien lo hice mal, simplemente me arriesgo y soy muy demasiado, arriesgada diría, de hecho estoy donde estoy por haber arriesgado...Si...cuando fui a renunciar en el puesto que tenía en mi país más de una persona me dijo, pero como se te ocurre...con el cargo que tienes, o sea evito que el miedo me frene, hay que trabajar mucho el miedo sí, yo lo he

trabajado mucho para evitar tenerlo, normal somos humanos...pero no es el obstáculo.

### **8¿Cuánto tiempo dedicas al trabajo? ¿Cuánto dura tu jornada laboral?**

Mi jornada laboral, no tiene horario porque...como tengo la ventaja de puedo manejar mi horario me puedo pasar mis doce, trece horas diarias, entonces como un día puedo no hacer las cosas...

### **9• ¿Goza de flexibilidad con respecto a su horario de trabajo?**

Actualmente sí. Cuando tenía el anterior trabajo era imposible, tenía que marcar un horario, tenía una flexibilidad de alguna manera, también ahí manejé mi propio horario, aunque en los ayuntamientos se marcan unos horarios, como yo exageraba también trabajando horas extras entonces...no porque me pagaran las horas extras si no por terminar el trabajo, que siempre en el sector público hay mucho, nunca se acaba.

### **10• ¿Qué es lo que más le hace disfrutar de su trabajo?**

Sinceramente me siento realizada, con lo que hago lo disfruto.

Soñé que con mi experiencia de vida, mi trayectoria, siempre me proyecté y...estoy recogiendo los frutos de ese sueño, si yo disfruto mucho con mi trabajo.

### **11• ¿Cómo imagina su futuro laboral?**

Con esta empresa...creando sucursales, ese es mi sueño. Si si de hecho...ya tengo adelantado un poco el trabajo en mi país y en Argentina, son las dos metas que tengo, si esa es la idea...hacer parte del sueño que tuve, siempre me imaginaba como viajando de ir de un lado a otro, si.

## **12• ¿Qué formación tiene?**

Mi formación base es economía, tengo especialización en finanzas, soy coach profesional, tengo el Máster de relaciones de género, actualmente estoy haciendo un doctorado con el tema del empoderamiento de la mujer y...a lo largo de mi vida me he formado en seminarios, congresos...día a día es mi práctica.

## **13• ¿Se sigue formando para no desfasarse profesionalmente?**

Si si si es una...exacto y personalmente! Considero que estar informados y ejercitando la mente nos ayuda a muchas cosas.

## **14• ¿Tiene usted hijos?**

Tengo dos hijos.

## **15• ¿Ha tenido que optar entre trabajo profesional y familia para asumir el cargo que tiene actualmente en la empresa?**

Por temporadas me ha tocado desplazar ciertas actividades en relación con los hijos, si claro mucho, además porque...he sido papa y mama entonces me he obligado a priorizar y a adaptarme a ellos.

## **16• ¿Cómo concilia la vida familiar y la vida laboral?**

Actualmente si, lo logré. Actualmente me siento plena en todos los sentidos porque...como manejo mi horario entonces me facilita. Mis hijos ya están en una edad que son mayores...Antes...muy difícil tenía empleada doméstica, otras veces con mi madre...pero normalmente siempre estaba trabajando,

estudiando y ocupándome de los chicos.

**17• ¿Cómo ve usted el sector donde trabaja en temas de igualdad y conciliación?**

Posibilidad de trabajar desde casa...de hecho mi oficina la tengo en la misma residencia, tengo mi espacio, me va perfecto, tengo una autodisciplina...la verdad que yo creo que eso es importante, si si si, mi horario de oficina es horario de oficina que puede pasar lo que pase, y ahí está siempre.

**18• ¿De los recursos existentes en conciliación como son las excedencias, la reducción de la jornada laboral, o recurrir a apoyos externos (guarderías, contratar niñera/o...) ha tenido usted que optar por alguno de ellos?**

Claro porque tuve la fortuna, soy muy recursiva, eso sí afortunadamente es algo que he tenido...entonces a raíz de eso si por cualquier circunstancia no se podía entonces mi mama me colaboraba, si hay tenía otro apoyo porque si tú no tienes un recursos humano, es que es imposible, diría yo que es imposible.

**19• ¿Tiene pareja?**

Si.

**20• ¿Cree que las responsabilidades familiares deben ser compartidas por la pareja?**

Si. A ver eso también es muy discutible, porque actualmente, con mi pareja actual manejamos una conciliación, digamos así, él cuando puede, que pocas veces puede, entonces si hace el propósito, o sea es que en él sería imposible llegarse a dedicar a las labores de la casa y llegamos a un acuerdo que era eso por no conseguirnos en este momento una empleada en tiempo completo,

entonces optamos por eso, si que hay una persona que nos colabora una vez al mes o así pero lo normal es que sea yo la que me encargue más de las cosas.

De hecho él es que el normalmente si estamos los dos solos sin mis hijos, él es el que se encarga de la comida.

**21• ¿Has recibido ayuda de tu pareja para poder conciliar?**

Mucho, mucho, en todos los sentidos. Nunca me está limitando porque te vas, que haces, en que ocupas el tiempo...absolutamente es muy flexible. Yo creo que eso es fundamental

**22• ¿En el caso de que se haya producido una alteración imprevista en el hogar (cuidado de algún familiar, enfermedad, accidente...) quien cree que se encargaría de hacerse cargo y de alguna manera, adaptar sus obligaciones profesionales?**

Si claro de hecho así con respecto a mis hijos...que son los más cercanos , indudablemente ha pasado que cualquier actividad, cualquier circunstancia, me toca suspender lo que esté haciendo, siempre soy yo, y en el caso de cuando se van a mi país me toca a mí, aunque tengan a su papa allá en mi país, esa es una cosa que aunque tengan a su padre allá, todos los asuntos de mis hijos los tengo que atender yo, completamente y eso que...en ese caso ellos llevan buena relación con el papa amistosa, pero ellos nunca se atreven a decirle al papa, siempre me dicen mami: es que el no....no se sienten con esa confianza, que además ellos dos o tres veces que lo han intentado, él o no tiene tiempo o no lo soluciona.

**23• ¿Cree que todavía existe discriminación hacia la mujer en el ámbito empresarial? Salarios, ocupación de altos cargos, reconocimiento de méritos...**



A ver yo considero que la discriminación salarial, es mi concepto, lo hace la misma mujer, porque indirectamente, a ver... no es directamente a ella, si no que volvemos otra vez al auto sabotaje que tanto menciono yo, eh...una chica que tiene su familia y quiere escalar entonces le viene el sentimiento o materno o de culpa o lo que sea que dice no, yo llego hasta acá.

De hecho las últimas estadísticas han dicho que las mujeres empresarias directivas que les ofrecen un puesto superior dicen no, no, yo prefiero quedarme hasta acá, y hasta aquí es mi carrera profesional, porque prima más la parte familiar, discutible o no.

Entonces la discriminación considero que si que la hay, por otro lado contundente, porque lo vemos en los cargos parlamentarios, y aquí en España el sistema de elección, que me parece obsoleto, porque la verdad es que me parece un poco anticuado, porque en mi país ni siquiera lo tenemos de esa manera, porque es que suena ordinario pero es la verdad, si tú no puedes y estas en la cola como vas a llegar

Nosotras tenemos que aceptar que hay diferencias. Yo creo que hay labores que realmente no estamos capacitadas.

Durante los veinte años y me tocó en un país donde el machismo es puro y duro, donde esa parte patriarcal se nota a leguas, en la parte laboral esa discriminación yo no la vi. Vi muchas más mujeres escalando posiciones y siendo directivas, de hecho la que manejó el presupuesto público es una mujer, y ella dice que se pone, que se hace...

#### **24• ¿Cree usted que las mujeres con altos cargos en las empresas están bien valoradas por el resto de compañeros?**

Bueno pues hablamos de lo mismo, sin embargo había algo muy curioso, cuando esa señora que manejaba el presupuesto estaba de mal genio, tanto hombres como mujeres hacían una muy mala referencia y una muy mala expresión machista, no sé si decirlo...decían: es que ya está con el período, siempre decían eso de ella y otras cosas más pesadas pero siempre en

relación con esa parte machista, pero si un hombre está enojado nunca se le dice nada.

## **25• ¿Qué opina del triple papel de las mujeres: Esposa- Madre-Directiva?**

Madre mía, a ver la ventaja de la mujer directiva es que tiene sus recursos para pagarle a alguien que le colabore en sus quehaceres, lo que sucede es que...por ejemplo aquí en Europa creo que es muy difícil pagar a una empleada del hogar de tiempo completo, por el dinero que cuesta, entonces te tocaría sacrificar un veinticinco por ciento de tu salario, porque aquí los salarios de directivas tampoco es que sean tan altos o directivos, por ejemplo el promedio en Zaragoza me di cuenta que era...mucho menor que en otras ciudades de España..Ochenta mil euros podría ganar un directivo acá, me quedé sorprendida porque es que ochenta al año no es tampoco como para darse el lujo...entonces si se tiene la ventaja de contar con un apoyo sino es posible pero sin esa persona es muy difícil.

## **26• ¿Considera que las mujeres con altos cargos profesionales están sometidas a presiones sociales por considerar que el cargo es difícilmente compatible con otras obligaciones sociales, por ejemplo el cuidado de hijos?**

Europa está mucho más avanzada en ese tema. En Latinoamérica se juzga mucho, se culpabiliza a la mujer aquí no. Aquí afortunadamente no se culpabiliza a la mujer, es dependiendo de la cultura.

## **Entrevista Mujer Alto Cargo 4**

### **1• ¿Qué cargo ocupas en la Universidad?**

Soy la decana de la universidad de "xxxx"

### **2• ¿Cuáles son tus funciones como decana?**

Funciones como decana...organizar mmm.... Bueno yo tengo un equipo, un equipo que lo elijo yo, de vicedecanos y de coordinadores, entonces es un centro que tiene cinco grados, bueno cuando yo entré había trece planes de estudios distintos y ahora pues muchos están desapareciendo todo lo que son las diplomaturas, pero tengo tres diplomaturas las tres de educación que se extinguen, la de relaciones laborales también, tenía la licenciatura en bellas artes que se estaba convirtiendo a grado, es decir que tenía el plan de estudios de licenciatura y el de grado, el grado de psicología que era nuevo y era la segunda universidad de España en grado...no la primera perdón, era el primer grado, porque en las demás facultades de España era licenciatura, en bellas artes era junto con Vigo las dos primeras en España de grado, o sea que además éramos conejillos de indias y luego se creó el grado en administración y dirección de empresas y los dos grados en magisterio de infantil y primaria, el máster de profesorado con la especialidad de artes y en extinción pues...nos queda todavía la licenciatura en ciencias del trabajo, la licenciatura en humanidades que este año queda solo cuarto porque las otras titulaciones ya se han extinguido.

Entonces lo primero fue montar un equipo de vicedecanos y de coordinadores y personas adjuntas a la dirección dentro de los recursos que les concede la universidad ¿no? y luego pues es gestionar todo, normalmente pues lo que me suele llegar son los casos más complicados, las quejas y tal, claro porque si son cosas del día a día pues están los coordinadores de cada titulación que pueden ir resolviendo, pero las cosas más complicadas o las decisiones más... Bueno siempre hay una junta que

es la que es la que aprueba las decisiones finales como en cualquier otra facultad no pero tú tienes que defenderlas y proponerlas.

### **3• ¿Cuánto tiempo llevas siendo decana?**

Pues llevo tres años y medio

### **4• ¿Como accediste a ser decana?**

Pues es un proceso...te presentas...hay un proceso electoral...el cargo de decano es de cuatro años entonces la junta de facultad es quien elige decano entonces se abre un período para presentar candidaturas...yo me presenté y salí.

### **5•Cuénteme su trayectoria profesional: empresas, tamaño, puestos de trabajo, promoción...**

En este cargo tenía experiencia porque fui vicedecana años antes y dentro de la universidad pues eso, había tenido algunos cargos de gestión y en empresas...si que estuve trabajando en empresa privada antes de entrar a la universidad de hecho a la universidad entré tarde no hice la carrera y...sino que estuve trabajando antes fuera de la universidad.

### **6• ¿Le costó mucho llegar hasta dónde ha llegado profesionalmente por el hecho de ser mujer?**

Pues si y además cuando yo estuve trabajando en la empresa privada eh...cuando terminé la carrera era muy desesperante porque en muchos...en muchas ofertas de trabajo pedían directamente hombres si si si yo he sufrido esto y ... yo he sufrido el decir, bueno no es que queremos un hombre, es que tal, a ver no me lo decían a veces tan claro, pero yo que sé a veces pues...amigos o amigas que...hace falta alguien para una empresa pero es que quieren que sea un hombre o...entonces eh..Muchas veces conseguir información ya te limita ¿no? Cuando vas a una entrevista y dices no es que quieren...o tú muchas veces lo notas no en las

entrevistas que quieren un hombre.

**7• ¿Se siente orgullosa de llegar hasta donde ha llegado profesionalmente?**

Pues si la verdad. Si, sí que me siento orgullosa porque...ha sido un trabajo de hormiga pero al final pues he conseguido lo que...ha tenido sus frutos.

**8• Basándonos en tu experiencia y lo que conoces de otros/colegas ¿cree que hay diferencias entre la carrera de la mujer y el hombre en un alto cargo? ¿Cuáles?**

Yo creo que sí, si si, pues por ejemplo y de hecho y cuando yo veo por ejemplo en el trabajo en mi ámbito...en el caso de los decanos y decanas pues eh...digamos que te presentas tú, eres tú quien presenta una candidatura pero yo veo en otros como los vicerrectores y las vicerrectoras o en otros cargos que son elegidos que no presentas tú la candidatura libremente si no que te eligen pues veo que...que también los cargos de más responsabilidad se los suelen dar a hombres y que a veces para rellenar los cupos ponen a mujeres pero en áreas o en temas como....y eso que la universidad es pública y bueno se tiende más hacia la igualdad pero bueno sigue estando ahí la tradición.

**9• ¿Conoce a alguna otra mujer que ocupe un puesto directivo o alto cargo en una empresa?**

Si, si que conozco

**10• ¿Cuáles cree que son sus puntos fuertes (fortalezas) como directiva?**

Pues la capacidad de trabajo y estar ahí el día a día y a cualquier hora, la flexibilidad y la constancia, dedicarte en cuerpo y alma.

### **11• ¿Cuánto dura su jornada laboral?**

Pues mi jornada laboral suele ser de doce...diez –doce horas en el centro de trabajo y luego en casa porque en casa continúo con el correo electrónico que es mi trabajo también y estoy los fines de semana o sea que... estoy a todas horas.

### **12• ¿Goza de flexibilidad con respecto a su horario de trabajo?**

Por supuesto, lo que pasa es que tengo flexibilidad pero como tengo que trabajar a todas horas como si no la tuviera pero yo me voy... ahora porque es verano y es horario flexible pero durante el curso pues la mayoría de los días me voy cuando me echan a las diez de la noche, me voy un rato a comer a casa y por las mañanas pues...estoy prácticamente todo el día.

### **13• ¿Qué es lo que más le hace disfrutar de su trabajo?**

Pues...bueno tienes la posibilidad de conocer gente y de conocer el funcionamiento de... en este caso empresa pública, de la entidad para la que trabajas, desde otros puntos de vista que no conoces cuando no has pasado por ahí ¿no? Entonces eso es lo que más me llena

### **14• ¿Cómo imagina su futuro laboral?**

Pues...bueno yo en estos momentos quiero dejar el cargo porque me quiero centrar más en investigación porque la verdad es que la gestión y en un centro como en el que estoy yo gestionando es muy complicado y entonces pues quiero dedicarme más a la investigación, no quiere decir eso que

corte las alas al tema de la gestión si no que bueno en el futuro podría seguir pero quiero hacer un paréntesis para centrarme un poco más y avanzar en temas que tengo por ahí un poco abandonados.

**15• ¿Qué formación tiene?**

Pues soy doctora en ciencias empresariales y licenciada en lo que antes era ade, que es empresariales.

**16• ¿Se sigue formando para no desfasarse profesionalmente?**

Si desde luego que si, cuando hay cursos intento reciclarme

**17• ¿Tiene usted hijos?**

No.

**18• ¿Ha tenido que optar entre trabajo profesional y familia para asumir el cargo que tiene actualmente en la empresa?**

No he tenido que optar porque mi marido me ha apoyado siempre en todo momento, entonces no se ha dado el caso, y como también el hecho de no tener hijos pues te da más libertad pues... entre comillas... pero bueno.

**19• ¿Cómo concilia la vida familiar y la vida laboral?**

Lo llevo bien, hombre mi marido se queja de vez en cuando que no comemos nunca juntos, que tal...ahora está contento porque como es horario de verano pues si coincidimos pero bueno no...él me apoya mucho.

**20• ¿Cómo ve usted el sector donde trabaja en temas de igualdad y conciliación? Horarios flexibles, reducción de jornadas por motivos familiares, permisos para formación, guardería, posibilidad de trabajar desde casa...**

Pues es que... guardaría no hay, los temas de conciliación pues si en la universidad se aplica la normativa pero sí que hay...pero tampoco de memoria te puedo decir...Yo sé que hay compañeros y compañeras pues que se han reducido jornada...si si alguien quiere reducción de jornada no hay ningún problema...

**21• ¿De los recursos existentes en conciliación como son las excedencias, la reducción de la jornada laboral, o recurrir a apoyos externos (asistenta hogar) ha tenido usted que optar por alguno de ellos?**

No, no. Debería pero de momento no, pero eso no quiere decir que no la necesite jajá...si si en algún momento si que he utilizado alguna persona para que me ayudara sí.

**22• ¿Tiene pareja?**

Si.

**23• ¿Cree que las responsabilidades familiares deben ser compartidas por la pareja?**

Por supuesto, completamente, lo tengo clarísimo.

**24• ¿Has recibido ayuda de tu pareja para poder conciliar?**

Pues la verdad es que...si si que tengo ayuda pero me gustaría tener más... eh creo... a ver mi pareja antes al principio cuando los primeros años que estuvimos juntos a ver era más fácil que ayudase con las tareas familiares pero creo que se produce un efecto contagio de que él ve que hay otras personas de su mismo sexo que no colaboran y lo contagian, se va pegando, lo malo se va pegando, pero bueno tampoco me quejo.



**25• ¿En el caso de que se haya producido una alteración imprevista en el hogar (cuidado de algún familiar, enfermedad, accidente...) quien cree que se encargaría de hacerse cargo y de alguna manera, adaptar sus obligaciones profesionales?**

Pues...los dos...depende también quien sea... si es su madre o es mi madre

**26• ¿Cree que todavía existe discriminación hacia la mujer en el ámbito empresarial? Salarios, ocupación de altos cargos, reconocimiento de méritos...**

Si claro que lo creo, estoy segura que sí que lo hay y que las mujeres tienen que demostrar mucho más que los hombres, su valía para ocupar los mismos puestos o para obtener el mismo salario.

**27• ¿Cree usted que las mujeres con altos cargos en las empresas están bien valoradas por el resto de compañeros?**

Si yo creo que cuando una mujer ya ocupa un cargo por lo general sí que es bien valorada aunque también observo que si que también hay compañeros que tienen...o no terminar de ver que una mujer esté por encima de ellos, yo veo que hay compañeros que todavía les cuesta asumir.

**28• ¿Qué opina del triple papel de las mujeres: Esposa- Madre- Directiva?**

Pues que es complicado. Los tres papeles son complicados.

**29• ¿Considera que las mujeres con altos cargos profesionales están sometidas a presiones sociales por considerar que el cargo es difícilmente compatible con otras obligaciones sociales, por ejemplo el cuidado de hijos?**

A ver yo no he tenido ese problema porque no he tenido hijos, pero...yo supongo que esos casos sí que se darán, yo sé si de manera muy común, pero pienso sí que habrá situaciones en las que recriminarán a las mujeres como que...o a veces lo he oído como que es que fulanita tiene abandonados a sus hijos por qué está ocupando tal cargo, yo alguna vez he oído el comentario, no sé hasta que punto...

## **Entrevista Mujer Directiva 5**

### **1•Para ubicarnos, ¿cuánto tiempo lleva siendo directora?**

En el puesto actual directora soy desde el año 2005 , o sea siete años largos, siete años y medio, yo desde que tenía treinta y tres años me promocionaron, nunca han tenido en cuenta aquí temas de edad ni temas de género y si hemos trabajado y hemos tenido ganas hemos conseguido que nos vaya bien.

### **2•Cuénteme su trayectoria profesional: empresas, tamaño, puestos de trabajo, promoción...**

Yo siempre he trabajado en empresas grandes, nunca he trabajado en una empresa pequeña ni en una pyme, siempre en multinacionales, trabajé en "xxxx", después trabajé en "xxxx", he trabajado siempre en recursos humanos y he pasado por todos los puestos de recursos humanos desde el más bajo hasta ahora que soy directora senior de compensación y talento para Europa en una multinacional norteamericana que tiene en conjunto en el mundo gente trabajadora y en los cuales en mi área de responsabilidad hay casi seis mil.

### **3• ¿Le costó mucho llegar hasta dónde ha llegado profesionalmente por el hecho de ser mujer?**

Es más difícil y tienes que demostrar más cosas. Yo trabajo en un entorno industrial, y entonces cuando entre aquí en puestos más cercanos a la fábrica pues...costó porque fui la primera mujer que hubo aquí que no tuviera un puesto de secretaria, entonces les costó un poco el ubicarse el que fuera jefa de personal de la fábrica, costo, les costó a ellos adaptarse eh... es más difícil para ti que para los hombres, les aceptan mejor a ellos directamente, pero lo cierto es que palos en la rueda no he tenido por el

hecho de ser mujer, que tengas que trabajar más, demostrar más que ha sido más difícil si ...pero palos en la rueda no he tenido.

**4• ¿Se siente orgullosa de llegar hasta donde ha llegado profesionalmente?**

Si, sin duda, no sé si quieres que diga algo más pero la respuesta es rotunda. Si estoy orgullosa de lo que he conseguido sí.

**5• Basándonos en tu experiencia y lo que conoces de otros/colegas ¿cree que hay diferencias entre la carrera de la mujer y el hombre directivo? ¿Cuáles?**

Mucha más dedicación, mucho más demostrar, a los hombres no se les trata con el mismo paternalismo que a las mujeres, eh...a nosotras...los jefes a veces quieren tener en cuenta cosas que nosotras no les pedimos que tengan...cosas que a los hombres no les ocurre.

**6• ¿Conoce a alguna otra mujer que ocupe un puesto directivo o alto cargo en una empresa?**

Si, conozco a más de cien a través de la asociación de "xxxx"

**7• ¿Cuáles cree que son sus puntos fuertes (fortalezas) como directiva? Y sus debilidades?**

Yo creo que todos tenemos debilidades y aciertos eso es natural...es un poco difícil hablar de uno mismo, con lo cual eso siempre es mejor que lo hagan otros.

Pero yo creo que las mujeres tenemos mucho sentido común y eso aporta mucho en el trabajo...en general...yo en mi caso creo que es una de las cosas que puedo aportar, la capacidad de organización, de planificación, la

capacidad de comunicar y la capacidad de integrar a gente distinta del equipo, yo diría que en mí eso es lo más fuerte.

Y luego pues la parte donde creo que yo fallo más y donde que otras fallamos más también, que no es privativo mío sino que lo veo bastante en las mujeres es que como hemos tenido que demostrar mucho y hemos tenido que hacer todo muy bien, somos muy perfeccionistas y a veces nos dedicamos más al detalle que a la estrategia y a veces queremos controlar demasiado, yo creo que no es falta de confianza en tu equipo, ni ganas de delegar, sino de que por tu trayectoria has tenido que hacer todo muy bien, entonces yo creo que está un poco en el origen ¿no? más que porque sea una cosa característica de las mujeres por forma de ser o por personalidad ..Sino por la propia trayectoria que hemos tenido que demostrar y buen hacer durante todo el tiempo.

## **8• ¿Cuánto dura tu jornada laboral?**

Todo que se necesito. Tengo el horario que yo llamo religioso que es el que entro cuando dios manda y salgo cuando dios quiere. Eh...Yo tengo un trabajo que cuando me requiere tengo que estar, entonces no es una cuestión de horario, normalmente entro orientativamente a la misma hora y salgo orientativamente a la misma hora, pero...no tengo un horario fijo.

Tengo que viajar muchísimo, estoy mucho fuera, bueno es que eso forma parte del trabajo y forma parte de la vida.

## **9• ¿Qué es lo que más le hace disfrutar de su trabajo?**

Pues yo tengo un trabajo que es muy interesante, es enriquecedor, se conocen muchas personas, eso siempre es un trabajo interesante, es un trabajo muy multicultural, estoy en contacto con personas de otros países y eso me resulta interesante y luego desde el punto de vista del trabajo que yo hago a mí es un trabajo que me gusta el de recursos humanos, es un

trabajo muy bonito que participa en el desarrollo de las personas entonces tiene una posibilidad importante de influir para mejorar la empresa y eso me gusta.

#### **10• ¿Cómo imagina su futuro laboral?**

Nunca he imaginado mi futuro laboral entonces yo dejo que ... yo dejo que las cosas vayan ocurriendo. A mi me gusta lo que hago , me gusta mi estilo de trabajo y no creo que cambie mucho de lo que estoy haciendo.

Aquí en esta organización estoy en una posición bastante alta y con poco recorrido quedándome en Zaragoza, entonces como...no me quiero ir de aquí supongo que mi futuro laboral será similar.

#### **11• ¿Qué formación tiene?**

Mucha, estudié derecho ,he hecho varios máster, certificaciones variadas a nivel global ,he estudiado en todas partes, hablo varios idiomas y nunca he dejado de estudiar

Soy profesora, soy profesora en un instituto de empresa y en la universidad San Jorge también. No doy muchas horas.

#### **12• ¿Se sigue formando para no desfasarse profesionalmente?**

Más o menos cada dos años hago un programa de formación importante.

#### **13• ¿Tiene usted hijos?**

No

**14 • ¿Ha tenido que optar entre trabajo profesional y familia para asumir el cargo que tiene actualmente en la empresa?**

No

**15• ¿Cómo concilia la vida familiar y la vida laboral?**

Concilio con la paciencia de mi pareja, realmente para este tipo de cargo necesitas estar con alguien que tenga paciencia, eh... que tengas todo su apoyo, que esté ahí y que comprenda bueno pues que a veces aunque le quieras a él más que al trabajo, tienes que poner el trabajo por delante, que las responsabilidades son las responsabilidades,

Pero...pero vamos tengo vida fuera del trabajo, hago muchas cosas, soy una persona muy activa muy dinámica, hago de todo... voy al gimnasio, veo a mis amigas, presido una asociación.

Me parece que es importante desarrollarse fuera del trabajo también porque si no te vuelves muy parroquiano, te parece que sólo existe este mundo y este mundo no es lo único que existe.

**16• ¿Cómo ve usted el sector donde trabaja en temas de igualdad y conciliación?**

Pues lo veo más difícil que otros es un sector industrial, veo más fácil el sector servicios. Pero bueno está.... Si es más difícil...

A ver...esto es una fábrica entonces en la fábrica hay máquinas y hay que venir aquí, y hay que hacerlo en el horario que hay que hacerlo, con la mano de obra la flexibilidad es muy difícil.

Para la gente que trabaja en oficinas, sobre todo para las personas que lo han solicitado por temas de maternidad y tal, siempre se les facilita todo,

pero se les facilita es decir que no es que se les ponga pegas si no que se les facilita...

El tema del teletrabajo no nos lo solicita nadie y no lo hemos pedido tampoco.., pero vamos aquí se es muy flexible y se apoya a la gente en todo lo que necesita, o sea que no habría ningún problema, guarderías no tenemos por lo que te digo , porque no hay suficientes tampoco... niños que atender.

**17• ¿De los recursos existentes en conciliación como son las excedencias, la reducción de la jornada laboral, o recurrir a apoyos externos (guarderías, contratar niñera/o...) ha tenido usted que optar por alguno de ellos?**

Lo que necesitan, los trabajadores lo que necesitan se les facilita.

Yo no porque yo no he tenido hijos, yo tengo ayuda externa en mi casa...desde hace muchos años, si no fuera por ella yo no podría tener la dedicación que tengo, ni los viajes...

**18• ¿Tiene pareja?**

Si

**19• ¿Cree que las responsabilidades familiares deben ser compartidas por la pareja?**

Bueno en nuestro caso él hace más cosas que yo, porque él tiene un trabajo que le permite más tiempo libre entonces él se ocupa de más cosas que yo, o sea que en ese aspecto bien.



**20• ¿Has recibido ayuda de tu pareja para poder conciliar?**

Para todo .Yo recibo ayuda de mi pareja para absolutamente todo lo que tengo que hacer. Cuento con él para todo, nunca me ha puesto ninguna pega de nada, y aun estoy por oírle la primera vez quejarse porque me vaya quince días de viaje o porque me vaya tres semanas seguidas fuera.

No he tenido nunca jamás un comentario en el tiempo que llevamos juntos, llevamos mucho tiempo juntos...pero vamos eh...nunca, pero vamos es que es importante que haya un hombre que sepa comprender.

**21• ¿En el caso de que se haya producido una alteración imprevista en el hogar (cuidado de algún familiar, enfermedad, accidente...) quien cree que se encargaría de hacerse cargo y de alguna manera, adaptar sus obligaciones profesionales?**

Pues se tendría que hacer más cargo él. Se haría más cargo él porque tiene un trabajo más flexible que el mío.

También depende de quién sea el padre también, pero si hubiéramos tenido niños sería él porque tiene más flexibilidad porque si yo estoy en París...no podría acudir

**MUJERES  
DIRECTIVAS.**

**HISTORIA Y  
TRAYECTORIA EN  
EL ÁMBITO  
LABORAL  
ESPAÑOL Y EN  
CONCRETO EN  
ARAGÓN.**

**07/09/2012  
NATALIA NEILA CASTILLO**